SAKIP SABANCI

İŞTE HAYATIM

İşte Hayatım

Sakıp Sabancı

İŞTE HAYATIM

● *Birinci Baskı : Kasım 1985, 3000 Adet*
● *İkinci Baskı : Kasım 1985, 10.000 Adet*

Radar Reklam A.Ş. tarafından düzenlenmiş,
Aksoy Matbaacılık A.Ş.'de basılmıştır.

İÇİNDEKİLER

BU DA BENİM HAYATIM 9

Birinci Bölüm

BABAM, AİLEM VE YETİŞME YILLARIM 11

1. Akçakaya Köyünde Başlayan Hikayemiz 13
2. O Yılların Adanası 17
3. Babamın Hamallık Yılları 21
4. Babamın Annem ile Evlenmesi ve Adana'ya Yerleşmeleri 24
5. Adana'ya Gelen Kayserililer 27
6. Gelişen İlişkiler 32
7. Acı Tatlı Günleriyle Çocukluğum, Gençliğim 37
8. Kendi Kanatlarımla Uçmayı Öğreniyorum 44
9. Babam Bir Derviş Gibi Yaşardı 50
10. Bizde Aile Birliği Çok Önemlidir 54
11. Tutumlu Olmak Mayamıza İşlemiş 56
12. Babamın İlk Sanayi Tecrübesi 60
13. Akbank Hayatımıza Giriyor 63
14. Bossa İlk Gururumuzdu 65
15. İşin Danası ile Uğraşmaktan Anası'na Vakit Kalmıyordu 70
16. Kardeşlerim 72
17. Evliliğim 77
18. Çocuklarım 80
19. Emirgândaki Atlı Köşk 82
20. Ortaklık Gemisi Neden Yürümedi? 88

İkinci Bölüm

KARDEŞLERİMLE BÖLÜŞTÜĞÜM İŞ HAYATIM 91

21. Babamın Ölümü ve İşleri Ele Alışımız 93
22. Tanıdığımız Askerler, Siviller ve Beraber Çalıştıklarımız 100

Üçüncü Bölüm

BİZİM KURDUĞUMUZ TESİSLER 115
23. Sasa 117
24. İnsa 132
25. Teksa 134
26. Çimsa 136
27. Temsa 137
28. Yünsa 140
29. Sigorta 142
30. Sonunda İstanbul'a Taşınıyorum 143
31. Kordsa 145
32. Lassa 150
33. Yapı ve Kredi Bankası ve Garanti Bankası Ortaklığımız 159
34. Yurt Dışındaki Sabancı Kuruluşları 166
35. 1980'den Sonra Satın Aldığımız Hisseler 172
36. Sanayide Kurumlaşma 177
37. Kurumlaşmaya ve Yöneticinin Önemine İnanırım 179
38. Ulusal Kalkınmaya Katkılarımız 182
39. Bir de Baktık ki Kırk Yıllık Sanayici Oluvermişiz 188
40. Başaramadıklarım 198

Dördüncü Bölüm

MANEVİ DÜNYAM VE DEĞER VERDİĞİM ŞEYLER 215
41. Vakıf Kurmamızın Hikayesi (Vaksa) 217
42. İnsanın Manevi Dünyası Zengin Olmalı 229
43. Araştırma ve Geliştirmenin Önemi (Ar-Ge-Sa) 236
44. Sabancı Üniversitesi 239
45. Zamanla Oluşan Sabancı Karakteri (Hayat İnsanı Yoğuruyor) 242
46. Annem ve Eşim Beni Nasıl Görüyorlar? 251
47. Toplumsal Faaliyetlere İlgi Duyarım 254
48. Türk Hava Yolları'nı Sempatim 272
49. Belediye Hizmetleri 275
50. Doğuştan Özürlü Çocuklar 279
51. Konut Kooperatiflerimiz 281
52. Verginin Önemi 285
53. Doğu Anadolu Gezilerim 288
54. Sanat İnsanı Besler 291
55. Her Yaşımı Doyarak Yaşamak İsterim 297
56. İnsan ve Cesaret Üzerine Düşünceler 299
57. İş Hayatı İnsanı Mutlu Etmeli 301
58. Kader Kısmet Diye Birşey Var 303
59. Gençlere On Öğüdüm 308
60. Sabancı İsmine Toz Kondurmamaya Özen Gösteriyoruz 312
61. Politika ve Ben 314
62. Bana Şeref Veren "Fahri Doktor"luk Unvanı 318
63. Basın ve Halkla İlişkilere Önem Veririm 320

Beşinci Bölüm

BENDE İZ BIRAKAN OLAYLAR, HİKAYELER 331
64. Pirîmiz Vehbi Koç 333
65. Vehbi Bey'in Bana Verdiği Notlar 339
66. Tayvan Gezisi Anıları 344
67. Motosiklet Sevdasından Yediğim Dayak 347
68. Adana'da Bir Bar Hikayesi 349
69. Göl Gazinosunda Kovboy Filmi Gibi 351
70. Bıyıklı İbrahim'in Dostluğu 353
71. Hizmet Sektörü Dediğin Böyle Olur 354
72. Konsolosluktan Aldığımız Fakrühal Kağıdı 356

Altıncı Bölüm

SONA DOĞRU 361
73. Nereden Nereye 363
74. Son Söz 365

.... işte, bu da benim hayatım

Elli yaşımı geçtim. 35 yıldır iş hayatının içindeyim. İşlerle birlikte büyüdüm. İşlerle birlikte geliştim. Sadece Sabancı Ailesinin işlerinin içinde değil, genç Türkiye'nin ekonomik büyümesinin değişik kademelerinde de sorumluluklarım oldu. Bazı olayların içinde yaşadım. Bazı olayları yakından izledim. Katkılarda bulundum. Tecrübe edindim.

Otuzbeş yıllık iş hayatımdaki birikimlerin, başkalarının ilgisini çekeceğini ümit ettiğim bölümlerini yazmakta yarar gördüm.

Sabancı Topluluğu'nun gelişme hikayesi, bir bakıma Türkiye'de özel sektörün, özel sektör sanayiinin gelişme çizgisini de ortaya koymaktadır.

Birinci Bölüm

BABAM, AİLEM VE YETİŞME YILLARIM

1
Akçakaya köyünde başlıyan hikayemiz

Dedelerimin dedeleri Kayseri'nin Develi tarafından gelmiş "Bir bağı, bir tarlası" olan fakir çiftçilermiş. O zamanlar tarlaları sürmede kullanılan "kara saban"ın ağaç kısmını yapar, satar, bunun ile ek gelir sağlarlarmış. Bizim ailenin lakabı, o bölgenin diliyle "Zabbancılar" imiş. İşte bu "Zabbancılar", daha bereketli toprak arayışıyla, sonraları Akçakaya Köyüne göç etmişler.

Akçakaya, denizden 1500 metre yükseklikte, tepesi herzaman karlarla kaplı Erciyas dağına yaslanmış, Kayseri şehrine 12 kilometre uzaklıkta, 350 haneli bir köydür. Hane sayısının yıllardır aynı kaldığı söylenir. Akçakaya, Kayseri'ye yakın olduğu gibi, çok yakınında başka köyler de vardır. Zincidere ve Reşadiye en yakın köylerdir. Anadolu'ya düzenlenen seferlerde bu köyler uğrak olmuş. Mısırlılar, Moğollar buralardan geçmiş. Zincidere bir hıristiyan köyü imiş. Zincidere'de hiçbir müslüman yaşamazmış. Zincidere'liler o kadar zenginmiş ki, Kayseri'de 1 banka şubesi varken, Zincidere'de 2 banka şubesi bulunurmuş.

Bir zamanlar, İkinci Mahmut'un Yeniçerileri dağıtmasından sonra, kurtulan "kılıç artıklarından" Akçakaya'ya sığınanların aileleri Hasekiler, Ellialtılar, Civelekler Akçakaya'nın yerlileriyle bütünleşmiş.

Akçakaya Köyünde, dedemin yaşadığı, babamın doğduğu ev aynen durmaktadır. Kayalık bir tepede, kayalara oyulmuş, içinde ocağı bulunan bir gözlü oda ile, onun yanında yığma taşlardan yapılmış, gene ocakları içinde iki oda ve bir küçük avlu, ailemizin Akçakaya'daki ilk mülküdür.

Akçakaya Köyünde genellikle, tüm ailelerin gelir durumu pek parlak değilmiş. Fakat üzüm bağı olanlar, biraz daha iyi durumda imiş. Bizim

ailenin bağı olmadığından ve ekip biçeceği toprağın küçüklüğü sebebiyle yaşam düzeyleri çok düşükmüş.

Babamın babası Hacı, Osmanlı Ordularıyla Yemen'de savaşırken vurulmuş. Musul Hastahanesinde öldüğü haberi geldiğinde, babam 13 yaşında imiş.

Anadolu'da 1900'lü ve daha önceki yıllarda nüfus kayıtları muntazam olmadığından, doğum tarihlerini doğru olarak bilmek çok güçtür. Babamın 1906 yılında doğduğu söylenir ise de, ne ölçüde doğru olduğu meçhuldur.

O yıllarda Anadolu köylerinin bir töresine uygun olarak, dedemin erkek kardeşi Ahmet (ki biz kendisine Beybaba deriz), dedemin karısını nikahlayıp himayesine almış. Dedemin ve Beybaba'nın İhsan adında bir başka kardeşleri daha varmış. Fakat o, evlenme çağına gelmeden kolera hastalığından vefat etmiş.

Dedem Hacı'nın, Ninem Pembe ile evliliğinden Babam Hacı Ömer'den başka, bir de Hacı Mehmet adında çocuğu (benim amcam) vardır. Hacı Mehmet babamdan 6 yaş küçüktür.

Babam, köy okulunda eski yazı okuyup-yazmayı öğrenmiş. Sonra köyde ailenin sahip olduğu avuç içi kadar tarla ile, iki ineğin peşinde vakit geçirmeye başlamış.

Akçakaya'da bizim eve komşu, İmamoğlu diye anılan bir acıkgöz köylü varmış. İmamoğlu "Katırcılık" yaparmış. Katırcılık, o dönemin kervancılığı-nakliyeciliğidir. Katırlarıyla, Kayseri'den Ceyhan'a gider gelir, iki tarafa yük taşırmış.

Bizim aile'den Akçakaya dışına ilk çıkan Beybaba'dır. Beybaba, Katırcı İmamoğlu'na takılmış, Ceyhan'a gitmiş. Ceyhan'a daha önce giden çok sayıda Akçakaya'lı varmış. Bunlardan biri Beybaba'ya yardım etmiş, Belediye'ye ücretli olarak girmesini sağlamış. Beybaba, Ceyhan'da hava kararınca, sokaklardaki bezir yağlı lâmbaları yakıp, bunun karşılığı, Belediye'den belli bir ücret alıyormuş.

O yıllarda Ceyhan'dan Adana'ya develerle pamuk taşınırmış. Katırcı İmamoğlu'nun arkadaşı devecilerle tanışan Beybaba, birkaç kere Adana'ya gitmiş. Adana'da iş aramaya karar vermiş.

Daha sonraları "Milli Mensucat" olarak isimlendirilen çırçır tesisi, o yıllarda "Simyonoğlu Fabrikası" diye bilinirmiş. Beybaba, Simyonoğlu fabrikasında hamallık yapmaya başlamış.

Çırçır fabrikasında hamallık: bu kelime, yaygın anlamıyla ifade edilmek istenenden farklıdır. Sadece sırtta yük taşımayı ifade etmez. Bunun için Beybaba'nın ilk işini, yaptığı hamallığı iyice anlatmakta yarar vardır.

Pamuğu çiğidinden, yani çekirdek kısmından ayıran makinelere "çırçır" derler.

Çırçır fabrikaları iki katlı olur. Makine üst kattadır. Alt kat beton zeminli, kocaman bir depo gibidir. Tavanı yüksek olduğu için, insana ferahlık verir. Ama "haşa" içinde pamuk basan işçi, yaz sıcağında - Adana yazları uzundur - cılk su kesilir.

Makine, "kütlü" denilen ham pamuğu çekirdeğinden ayırınca, alttaki delikten çiğit tanecikleri aşağıya su gibi şırıldayarak akar. Zeminde küçük tepecikler oluşturan çiğitler, işçiler tarafından ambarın bir köşesine çekilir. Çekirdeğinden ayrılmış pamuk, başka bir delikten aşağıya kar gibi dökülür. Kırk dereceye yaklaşan sıcakta, bu pamuk karının altında debelenmek insanı yer bitirir. Pamuğun döküldüğü deliklerin ağzına, kendirden yapılma kocaman çuvallar iplerle dik ve açık duracak biçimde bağlanır. Bu çuvallara Adana'da "haşa" derler. Haşaların dibi hep yere değecek gibi kalmalıdır ki, içerde basan işçi debelenirken, ipler gerilip kopmasın. Haşa sıkıştırılmış 120-130 kilo pamuk alır. Sıkıştırma işini çuvalın içine girip ayaklarıyla, gövdesinin ağırlığı ile pamuğu basan işçiler yaparlar. Hava sıcak olduğu için işçi yarı soyunuktur. İçdonu ve eltezgâhı dokuması bezden yapılmış içgömleği, terden sucuk gibi olur ve gövdesine yapışır. Uzaktan bakanlar, tepesinden aşağı dökülen pamuk şelâlesinde boğulmamağa çalışan bir insanın çırpınışlarını seyreder gibi olurlar. Akşama kadar 15-20 haşa dolduran işçi, pestile döner.

O tarihlerde fabrika kâtipleri 15 kuruş yazarlarmış ve ne kadar çok pamuk basarsan, çuval sayısını bu parayla çarparlarmış. İşçi pamuk şelâlesinin altında boğulurken, akşama yevmiyesinin kaça geleceğini düşünürmüş.

Gün sonunda 2-3 liralık bir iş yapmanın gururu tüm çekilen sıkıntıları unutturacak kadar büyük olurmuş.

Pamuk basma işi, güçlü kuvvetli olmayı gerektirir. Haşaları

doldurduktan sonra çuvalların ağızları dikilir, sırtlanıp ambara istif edilir. Adana sokaklarında, çarşılarında şeker kamışı saplarını emip, posalarını tüküren, duvar diplerinde tembel tembel oturup, durmadan birşeyler çiğneyen genç köylüler, bütün yoruculuğuna, bitiriciliğine rağmen, böyle bir işi buldular mı, külâhlarını tepelerine bastırırlar, patronun adamı peşinde güle oynaya fabrikanın yolunu tutarlarmış. İşte bu işçiler, Adana'da "hamal" diye adlandırılır.

Beybaba'nın okuma yazması yoktur. Tarlada çalışmaktan, sığır peşinde koşmaktan, okuma yazmaya imkan bulamamıştır. Beybaba'nın Ceyhan'da iş bulması, sonra Adana'da çalışmaya başlaması, aileye büyük imkânlar sağlamıştır. Köye gönderdiği para, hem ailenin yaşamına yardımcı olmuş, hem de Hacı Ömer'in okumasına imkân vermiştir. Hacı Ömer, köy okulunda eski Türkçe okuma yazma öğrenmiştir.

Beybaba devamlı bir iş bulunca, Adana'ya gelen Katırcı İmamoğlu Ahmed'e, bir dahaki gelişinde Hacı Ömer'i de getirmesini söylemiştir. Hacı Ömer, birkaç defa Katırcı İmamoğlu Ahmet ile Ceyhan'a, Adana'ya gidip gelmiştir. O zamanlar 12 veya 13 yaşlarında olması gerekir... Yaptığı iş, bugünkü şekliyle, kamyonlarda şöför muavinliği gibi birşeydir. Katırlar İmamoğlu Ahmed'in, yük başkasınındır. Kış ve sonbahar aylarında, Kayseri-Ceyhan seferleri aksayınca, bu kere, yakın köyler arasında ticaret yapmışlar, Ürgüp'den pekmez, Kepez'den buğday alıp, Kayseri'de satmışlardır. Beybaba, Simyonoğlu Fabrikası sahibi, Kayserinin Zincidere Köyünden Müsyü Simon'un itimadını kazanmış. Zincidere Köyü, Akçakaya'ya komşu olduğundan, Müsyü Simon, Beybaba'yı daha önceden tanıyormuş. Müsyü Simon Beybaba'yı ailenin mutemedi gibi kullanırmış. Evinin alım satım, getir götür işlerini Beybaba yapıyormuş.

Beybaba'nın ayağı Adana'da yer tutunca, başka bir deyişle Adana'da kendini emniyete alınca, yeğeni Hacı Ömer'i de Adana'ya davet etmiş.

2
O yılların Adana'sı

Babam Hacı Ömer'in hayatını kaleme almak için araştırmalar yapan Sadun Tanju, 1900'lerin başındaki Adana'yı şöyle anlatıyor:

"Adana, Babil Kulesi gibi bir yerdi. Türkler, tâ sekizinci yüzyılda henüz müslüman olmadan, Horasandan ve Maveraiünnehirden kalkarak, Abbasiler zamanında Adana'ya gelip yerleşmişlerdi.

Sonra müslüman oldular ve pek çok Türkmen aşireti daha geldi. Avşarların, Bozdoğanların, Ağcakoyunluların, Varsakların, Bahadırların, Ceritlerin, Tacirlerin isimleri, 19'uncu yüzyıl Osmanlı kayıtlarında vardır. Hepsi de göçebe yaşarlardı. Derviş Paşa onları yerleşik hayata zorlayınca, 19'uncu yüzyılın ikinci yarısından sonra, Adana gelişip büyümeğe başladı.

Doğudan yeni Türkmen ve Kürt aşiretleri geldi. Kırım, Kafkasya ve Erzurum yörelerinden göçler oldu. Balkan yenilgisinden sonra, Rumelili göçmenler getirilip Çukurovaya yerleştirildi. Mısırlı İbrahim Paşanın ordusuyla sürüklenip gelen Laskiyeli Araplar, Kürtler, Ermeniler, Rumlar, Yahudiler, Kırımlı Nogaylar, Kafkasyalı Çerkesler, Kırgızlar, Bulgar, Yunan, Yugoslav göçmenleri, Rus işgalinden kaçan Doğulular, Doğu Türkistanlılar, Fransız işgal ordusuyla gelip de geriye dönmeyen Tunuslular, Çukurovayı tam bir Babil Kulesine çevirmişlerdir.

Osmanlı Devletinin altıyüz yıllık hayatı içinde de, Anadoludaki etnik gruplar, Türklerle yanyana, içiçe, barış ve uyumla yaşamlarını sürdürdüler. Hıristiyan ve müslüman köyleri yanyana kurulu idi. Kentlerde evler ve dükkânlarda yanyana yaşanırdı. İnsanlar biribirlerine amca, dayı, teyze, abla, kardeş diye seslenirler, dinlerin, ırkların, soyların değişikliği, insan ilişkilerini asla etkilemezdi. Devlet, dışişlerinde dil biliyorlar diye, Ermeni

nazırlar, sefirler, memurlar kullanır, musikide, mimarlıkta, sanatta, ticarette, sosyal hayatın her bölümünde, bu vatandaşlarımızın becerilerini ve emeklerini başüstünde tutardı. Bir haksızlık varsa, onlara karşı değil, Türklere karşıydı. Hıristiyan Osmanlılar askere alınmazlardı; Türkler, cepheden cepheye koşup ölürken, onlar büyük bir güvenlik içinde, iş erinin başında, çoluk çocuklarının yanında olurlardı.

Derken, ayrılık rüzgârları esmeğe başladı.

Köhnemiş İmparatorluğu parçalamak için, sadece Balkanlarda, Rumelinde, Afrikanın Kuzey sahillerinde, Arabistanda değil; Anadolunun öz bağrında da, en az bin yıldır beraber yaşayan insanların arasına, düşmanlık tohumları saçıldı."

İşte bu düşmanlık tohumları, kısa sürede yeşillenmeye başlamış.

1909 yılında, Adana'daki Ermenilerin dini lideri Muşeg Efendi adındaki papazın kışkırtmalarıyla, Ermenilerin Müslümanlara karşı harekete hazırlanmaları, iki grup arasında kanlı çatışmalara yol açmış.

İttihatçıların ünlü Cemal Paşası, 1909 Ağustos ayında Adana'ya geldiğinde, yanmış, yıkılmış bir kentle karşılaşmış. Fakat beş altı ay içinde köyler, evler, dükkânlar, çarşılar yeniden onarılmış, zararlar ödenmiş.

Bu sıralarda da Birinci Dünya Savaşı başlamış.

Osmanlı Devleti Birinci Dünya Savaşından yenik çıkıp, 1918 yılının Ekim ayı sonunda ateşkesi imzaladıkdan iki ay sonra, 21 Aralıkta Fransız savaş gemileri Mersin açıklarında demirlemişler. Fransızlar, Osmanlı Yıldırım Ordularının boşalttığı Adana yöresine yayılmaya başlamışlar. Tarihin eski uygarlık merkezi Kilikya'yı ele geçirmenin coşkusu ile, yer yer kanlı ve acılı bir işgal yaşanmış. Fransız birliklerindeki müslüman Faslı askerler ile Ermeni gönüllüler ön saflarda savaşıyorlarmış.

Fransızlar, otuza yakın toprak sahibini kurşunlayarak öldürmüşler. Savaş sırasında bu bölgeden Suriye'ye giden Ermeniler, tekrar Adana'ya dönmeye başlamışlar.

O günlerde İngiliz Başbakanı Lloyd George, Kilikya'da 130 bin Ermeni, 30 bin Rum ve 18 bin diğer azınlık mensubuna karşı, 550 bin Türk'ün yaşadığını söylemiş.

Türklerin sayılarının fazla olmasına rağmen, Adana'nın tüm zengin kaynakları, azınlıklar tarafından kontrol ediliyormuş.

Adana, özellikle pamuk ve pirinç ticaretinin merkezi, Mersin ve İskenderun, Anadolu kaynaklarının ihraç limanları imiş.

Kurtuluş Savaşı sonunda, Mustafa Kemal, Fransızlarla anlaşıp Adana ve yöresini üç yıllık yabancı işgalinden kurtarmış. 2 Aralık 1921 Cuma günü Ulucami'de kurtuluş mevludu okunmadan önceki günlerde, şehirdeki Rumlar'ın Ermeniler'in büyük çoğunluğu, Kıbrıs'a, Sakız'a, İzmir'e, Yunanistan'a, Suriye'ye göç etmiş. Adana'da azınlıklardan kalan çok az olmuş.

Adana'dan Rumlar ve Ermeniler çekildikten sonra, Lübnan'lı hıristiyan Arapların ve Musevilerin ağırlığı artmış. 1920'li yıllarda Adana'nın önde gelen işadamları, Lübnanlı katoliklerden Corç Lûtfullah ile Alber Diyab'dır. Tüm ihracat ve acentelik işleri, bu iki şahsın inhisarındadır. Yabancı dil bilmeyen müslüman işadamları, bu ikisine büyük önem verirler. Çünkü onların eli ayağı sayılırlar.

Corç Lûtfullah, Adana'nın dünya ile ilişkisini kuran adamdır ve pamuk kralıdır. Alber Diyap, hem pamuk ihracatçısı, hem de otomobil, traktör, makine ve yedek parça acentesidir.

Kurtuluş'dan sonra Adana'da kalan gayrımüslimler, ticari ve sınai faaliyetlerine devam ederler. Bunların hepsi zengin kişilerdir. Gilodo Yağ Fabrikası'nın sahibi S.R. Gilodo, Rusyadan gelmiştir. Arap uşağı Yakup Efendi ve hergün oynamayı ihmal etmediği tenis oyunu nedeniyle, herkesin ilgisini çeker. Moiz ve Alber Amado, pamuk alım satımı yaparlar. Antuvan Brazafolli ve Köşkeryan, Adana'nın önde gelen iş adamlarıdırlar.

Giden gayrımüslimlerin bıraktıkları tarım arazileri, ticarethaneler, fabrikalar sahipsizdir.

1924 yılında Adana'da, tohumdan yağ çıkaran ve gayrımüslimler tarafından terk edilmiş, ikisi iplik ve dokuma, üçü un, sekizi çırçır ve prese, dördü yağ, onyedi fabrika vardı.*

* 1950 ye kadar bunlara 1 iplik fabrikası, 2 nebati yağ fabrikası, 9 çeltik, 2 un, 21 çırçır ve prese fabrikası daha eklendi. Yani, öyle büyük bir gelişme olmadı. Zengin ve bereketli topraklarda, tarıma dayalı geleneksel yaşam sürdü gitti.

Adana'da o tarihlerde, fabrika ve atölyelerde çalışan işçilerin sayısı, iki bini geçmezdi.

O günlerdeki durumu Sadun Tanju şöyle anlatıyor:

"Kurtuluş Savaşı günlerinde Anadolu eşrafı, tüccarı, esnafı ve büyük toprak sahibiyle ateşin içinde iken, İstanbul ve İzmir ticaret çevreleri kavganın dışında kalmışlar, hatta kendilerini uzak tutmuşlardı. Barışın ilk günlerinde, yeni devletin ekonomik ve sosyal hayatına düzen verecek ilkelerin bulunmasına çalışılırken, İzmir İktisat Kongresinde, şanların ve şereflerin pay edilmesi gibi moral sorunlar da gündeme geldi.

Boş kalan çiftliklerin Anadolu köylülerine bırakılması, Rum ve Ermenilerin bırakıp gittikleri fabrikaların, savaşın ağır yükünü çekmiş halk ortaklıklarına verilmesi, şehit ailelerine öncelikler tanınması, yeni ekonomik örgütlenmede, Anadolunun ağırlığının arttırılması gibi idealist sorunlar, hayâlcileri şaşırtan bir sonuç yarattı. Anadolu, İstanbul ve İzmir ticaret ve sanayi çevrelerinin ayrılmaz, parçalanmaz bir bütün olduğu savunuldu.

Örgütsüz ve hazırlıksız bir ülkede, ekonomik güç parçalanamaz, sonunun nereye varacağı bilinmeyen bir maceraya atılamazdı. Fabrikalar, çiftlikler, iş yerleri, makineler onları işletebilecek ve kullanabilecek ellere verilmeliydi. Ancak bu suretle üretim ve verim arttırılabilirdi. Üstelik bu eller savaşın kazanılmasında en büyük rolü oynamayı da bilmişlerdi. Eğer ortada bir ganimet varsa, bu zafere destek olanların hakkı sayılmalıydı."

Ankara Hükümeti, sahipsiz kalan fabrikalarda, tarım topraklarında üretimi sürdürebilmek için bunlara sahip çıkabilecek yetenekli müteşebbisleri bulma telaşına düşmüştü.

Meselâ Sıvas Kongresine Kayseri delegesi olarak katılan, Kurtuluş Savaşı yıllarında Mustafa Kemal'in güvenini kazanan, savaş sonrası Meclise Kayseri Milletvekili olarak seçildikten sonra, istifa edip ayrılan Kayseri'li Nuh Naci'yi Ankara'ya çağıran Celal Bey (Bayar), ondan Ermeni ve Rumlardan kalan, Adana'daki fabrikalardan bir ikisini teslim alıp, işletmesini istedi.

Nuh Naci Adana'ya geldi. Daha önce Beybaba'nın çalıştığı Simyonoğlu fabrikasını gezdi. Fabrikayı çalıştıran, ona sahip olacak, sonra işin başında durup işletecekti.

Bu örnek, savaş sonunda Adana'da ekonomiye canlılık getiren uygulamanın başlangıcını teşkil etti.

3
Babamın hamallık yılları

Hacı Ömer, Adana'ya 1921 yılında, kurtuluş şenliklerinin sürdüğü günlerde gitmiş.
Beybaba ona yol göstermiş. Çalışacak iş, yatacak yer bulmuş. Hacı Ömer de Beybaba gibi önce çırçır fabrikalarında hamallık yapmış. 1 metre 80 santime varan uzun boyu, iri kemikli fakat gıdasızlıktan zayıf vucuduyla, balya basıp, para biriktirmeye başlamış.

Amca yeğen, bir iki ay Asım bey'in işlettiği, Boduroğlu çırçır fabrikasının pamuk ambarında yatıp kalkmışlar. Daha sonra Akçakaya'lı Behram ağanın işlettiği bir hana geçmişler.

Pamuk Han'ın mülkiyeti, Adana'yı terkeden bir gayrımüslime aitmiş. Adana'dan ayrılırken, işletmesini Behram Ağaya bırakmış. Akçakaya'lı Behram Ağa, sert tabiatlı bir ihtiyarmış. Fakat Beybaba ve Hacı Ömer'e büyük yardımları dokunmuş.

Behram Ağa, Akçakaya'lı iki hemşehrisinin gıdasına bakar, onların paralarını saklar, dertleriyle ilgilenirmiş.

Hacı Ömer'in ilk işi olan hamallıktan, günde 85 kuruş kazandığı, bunun 20-25 kuruşu ile karın doyurduğu, 10 kuruşunu yatak parası olarak harcadığı, kalan 50 kuruşu biriktirdiği söylenir.

O günlerde yaşayanlardan duyduklarını, Sadun Tanju şöyle hikâye ediyor:

"Acaip bir tutkusu vardı oğlanın. Hep çalışmak ve kazanılabilecek en fazla parayı ele geçirmek istiyordu. Para öylesine kutsal bir nimetti ki onun

gözünde, en gerekli ihtiyaçları için bile harcamaktan korkuyordu. Genç gövdesi açtı, doymak istiyordu. Anadolu çocukları, sağlıklarının ve güçlerinin, tatlı yiyerek artacağına inanırlar. Onun da canı hamur tatlılarını çekiyordu. Mideyi doldurup, tokluk duygusu yarattığı halde, insanı iyi beslenmemenin göz açlığına düşüren tatlıcı dükkânlarının camekân arına bakarken, mide kazınmalarıyla insanı hasta eden ucuza karın doyurma huyundan bir türlü vaz geçmiyordu. Tek önem verdiği şey, tahta bir kutu içinde biriktirdiği paralardı. Küçük, sağlam bir tahta kutuyu kendine kasa yapmıştı ve kazancını orada biriktiriyordu. Sessiz, yumuşak başlı bir adam olan amcası da kazancını o kutuya atardı. Oğlan para tutkusu ile Ahmedi de etkisi altına almıştı. Görünüşte sıkılgan, amcasının peşine düşmüş, onun dediğinden çıkmaz itaatli bir yeğendi. Oysa asıl dizginleri elde tutan Ömerdi. Ne kazandılar, ne harcadılar, ne biriktirdiler, kuruş kuruş hesap eder, ortak kasadan gereksiz tek kuruş harcamaya fırsat vermezdi. Ahmedin okumuş yazmışlığı yoktu, hesap kitap bilmezdi. Yeğeninin hesabınının bu kadar kuvvetli oluşu, onda bir çeşit hayranlık yaratıyordu. Ömerin ortak emeklerine kol kanat germesi, bereket getiriyordu. Ahmedin de inancı buydu."

"Emmi" diye hitap ettiği Beybaba'nın himayesinde Adana'yı tanıyan, işin inceliklerini öğrenip, kendine güveni artan Hacı Ömer, kısa sürede "işçi müteahhitliğine" başlamış. Balya basma işlerini, fabrikalardan götürü bir fiyatla alıp, bulduğu işçileri çalıştırarak para kazanmış. Balya başına fabrikalardan 15 kuruş alıyor, balyayı "hamal"a 10 kuruşa doldurtunca, her balya'da 5 kuruş kazancı oluyormuş.

Hamal olarak çalıştırdığı köylüler, Hacı Ömer'i "Ağa" diye çağırmaya başlamışlar. İşte "Ağa"lık buradan gelir.

Hacı Ömer'in ve emmi'si Beybaba'nın, Pamuk Han müsteciri Behram Ağa'daki tasarrufları, 1-2 altın lirayı bulduğunda, keyiflerini kaçıran bir olay olmuş.

Bir gün Behram Ağa, Hacı Ömer ile emmi'sini karşısına almış; "Bakın çocuklar, demiş, Hacı Ömer'in babası Hacı, Yemen'e harbe giderken benden bir sarı lira borç istedi, ben de verdim. Şimdi sizin imkânınız oldu. Bu borcu ödeyin..."

Beybaba'nın anlattığına göre, Behram Ağa'nın bu isteğine Hacı Ömer çok üzülmüş. Behram Ağa'nın doğru söylediği şüphesiz. Ama, o kadar emekle biriktirilen iki altın liranın biri yok oluyor...

Hacı Ömer'in üzüntüsü çok sürmemiş. Birkaç gün sonra, gene bir iş dönüşü Behram Ağa, "Çocuklar, demiş, ben Allahıma, beş vakit namazda dua ederim. Allahım, borcumu affet, alacağım varsa helâl olsun derim. Ben bir şehide helâl etmediğim borcu, yetiminden alamam..."

Hacı Ömer, Behram Ağanın bu sözleri üzerine havalara uçmuş. "İlk uğurlu sermayem, bu altın liradır" derdi.

Hacı Ömer ve emmisi Beybaba, biriktirdikleri iki altın lira ile pamuk komisyonculuğuna başlamışlar. Paraları yettiğince pamuk alıp satmışlar.

Pamuk alım satımında en büyük dertleri, pamuğu tarttırmak. Adana'da çok az kimsede "kantar" var. Tartı için para ödüyorlar. Hacı Ömer'in tek arzusu, bir kantar sahibi olmak.

İşte o tarihlerde, Corç Lûtfullah adındaki ihracatçıya iş yapıyorlar. İhracatçı bir hizmetlerinden çok memnun kalıyor. Çıkarıp 1 sarı lira bahşiş veriyor, Hacı Ömer, bu 1 sarı lira bahşiş ile hemen bir kantar alıyor.

Bu Kantar, Hacı Ömer ve emmi'sinin Adana'daki ilk yatırımıdır. Hem Hacı Ömer ve hem de Beybaba, bu kantara sahip olduklarında ne kadar çok mutlu olduklarını, günlerce nasıl uyuyamadıklarını anlatırlar.*

Hacı Ömer'in köydeki kardeşi delikanlılık çağına gelince, onu da Adana'ya getirmişler, ona bir at arabası almışlar. Mehmet de pamuk haşalarını, çırçır fabrikalarına araba ile taşıyarak, para kazanmaya başlamış.

Hacı Ömer para yönünden biraz rahatlayınca, Akçakaya köyünde, 35 liraya bir dönümlük bir bağ alıp, annesine vermiş, köyde yaşayanlara daha çok yardım etmeye başlamış.

* Bu kantar hikayesinin devamı da ilginçtir. Aradan yıllar geçer. Hacı Ömer'in varlığı artar. 1952 yılında Bossa Tekstil Fabrikası'nın inşaatı tamamlanır. Hacı Ömer, emmisi'ne fabrikayı gezdirmektedir. Gezi sırasında, fabrikanın hurdalığındaki malzeme arasında, otuz yıl önce alınan kantarı fark eden Beybaba "Hacı Ömer, der, Şu hayata bak. Biz bu kantara sahip olduğumuzda nasıl sevinmiştik." (Bu kantar şimdi Adana'da Sabancı ailesinin bir hatırası olarak korunmaktadır.)

4
Babamın annem ile evlenmesi ve Adana'ya yerleşmeleri

Babam, o zamanın parası ile 1000 lira biriktirince, "koçan" alıp satmaya başlamış. "Koçan", belli miktarda, belli kalite pamuk karşılığı çıkarılan, değerli kağıda verilen isimdir. Bir nevi "tapu" gibidir. Gayrimenkûlde tapunun önemi ne ise, pamuk alım satımında da koçan'ın önemi odur. Pamuk, yer değiştirmeden, koçan ile alınıp satılır.

Ve işte o günlerde de annesini Adana'ya getirmeye karar vermiş. O zamanlar, Menemencioğlu Hanı diye tanınan binaya yakın, bir sarı ev kiralamış. Evin altı "kerete yeri", yâni pamuk işleme deposu olarak kullanılıyormuş. Evin bir yanı bataklık, öbür yanı sazlıkmış.

Bu evde annesi Pembe kadın, emmisi Beybaba, kardeşi Hacı Mehmet ve diğer akrabalar hep birlikte oturuyorlarmış.

Hacı Ömer annesini Adana'ya getirdikden sonra, ailenin Akçakaya ile ilişkisi kesilmemiş. Aile, yazları Akçakaya'da geçirmeye devam etmiş.

Akçakaya'da bahçeli, iki katlı güzel bir ev satın alınmış. Ailenin koyun, keçi sayısı artmış. Yarıcı usulü tarla bulunup, kavun-karpuz, sebze, patates ekilmiş.

Akçakaya Köyünden ayrılıp, başka şehirlerde yaşayanlar için artık Akçakaya "yayla" olarak adlandırılıyor. Bilindiği gibi, Anadolu deyimiyle yayla, köylülerin yaz ve bahar aylarını geçirdikleri, deniz seviyesinden yüksek yeşillik-otlak arazilerdir. Kurak köylerde yaşayan hayvan sahipleri yaylalara hayvanlarını beslemek amacıyla çıkarlar. Sıcak bölgelerde yaşayanlar için, hayvanları olsun olmasın, yaylaya çıkmak bir hava

değişimidir, toprağın ve tabiatın nimetlerinden daha fazla yararlanmak amacını güder.

Babam, emmim, Adana'da yalnız yaşarlarken, Akçakaya'ya sadece ailelerini görmek amacıyla giderlermiş. Fakat babam, annesi Pembe Kadını Adana'ya getirdikden sonra, Pembe Kadın, yaz ve bahar aylarını Akçakaya'da geçirmeyi âdet haline getirmiş. Bu Akçakaya'ya gidişler de "Yaylaya çıkmak" olarak söylenir olmuş.

Çukurova'dan, Akçakaya'ya "yaylaya çıkmak" için giden bir başka aile daha varmış. Bu aile, Seyit Ağa ailesiymiş. Seyit Ağa, Beybaba'nın ve babamın Ceyhan'ı-Adana'yı keşfinden onbeş yıl kadar önce, Çukurova'nın verimli topraklarına koşmuş. Ceyhan'ın Mangıt Köyünde arazi satın almış. Pamuk, buğday ekmiş. Ekimden kazandığı para ile dükkân almış, ev almış. Anadolu deyimi ile "mal sahibi" olmuş. Seyit Ağa'nın ilk evliliğinden bir oğlu (Hacı Baş) ve üç kızı var: Saliha, Sadıka ve Pakize. Kızlar anneleri ölünce, üvey anne yanında büyüyorlar. Kızlar büyüdükçe, üvey anne ile kızlar arasındaki sürtüşme artıyor. Seyit Ağanın ikinci karısının aklı fikri şu: "Bir kısmet çıksa da şu kızlar hayırlısıyla evden gitse..."

Pembe Kadın bir yaz, harman yerinde gördüğü Sadıka'yı gözüne kestirmiş. Bu kız, oğlum Hacı Ömer'e lâyık diye düşünmüş.

O günlerin Anadolu töresinde, evliliklere aileler karar veriyor. Erkeğin ve hele kızın, genellikle itiraz hakkı yok. Ceyhan'da büyüyen Sadıka, yayla mevsimi Akçakaya'ya geldikçe, Ömer'i şöyle böyle görürmüş. Ömer ise, kendinden 6-7 yaş küçük olan Sadıka'yı, hayâl meyâl çocukluğundan bilirmiş.

Sadıka, fındık renkli sakin bakışlı, biraz mahzun gözleriyle, 1 metre 60 santim boylarında, ufak tefek bir kız. O zamanlar onyedi veya onsekiz yaşlarında. Hacı Ömer ise, 1 metre 80 santim boyunda, iri kemikli, fakat etine dolgun olmayan, yaptığı hayat mücadelesinin tesirinde sertleşmiş bakışları ve sertleşmiş karekteriyle toprakdan kopmuş bir Anadolu genci. Herhalde yirmi üç veya yirmi dört yaşlarında. Evlenmeyi falan düşünmüyor, ama annesi, oğlunun artık evlenme çağının geldiğine karar vermiş.

Pembe Kadın ona "Seyit Ağanın kızı Sadıkayı sana isteyeceğim" dediğinde, ağzından çıkan cümle sadece şu: "Madem öyle münasip görüyorsun, Allahın dediği olsun ana..."

Babam evlendiği yıllarda 4 bin lira kadar parası varmış. Ama o günkü

ölçülerde ve hele Seyit Ağanın durumuna göre, gene de kızına "denk" bir damat sayılmayabilir. Anlatılanlara göre, Seyit Ağa, "Bu çocuk haşarı ama azimli, çalışkan, karakteri sağlam. İlerde başarıya ulaşacağı şüphesiz. Kızımı üzmez..." diyerek, kıza görücü giden Pembe Kadına, işi uzatmadan evet cevabını vermiş.

1928 yılının yazında yayla mevsimi, Hacı Ömer, Sadıka ile evlenmiş. Düğün köyde yapılmış. Düğünden sonra babam ve annem, Akçakaya'da sonradan sahip oldukları, giriş kapısının üzerinde aslan heykelleri bulunan, iki katlı bahçe içindeki evin, bir odasında bir süre kalmışlar. Sonra babam Adana'ya dönmüş. Yayla mevsimi sonunda ise, annesi, gelinini alıp Adana'ya gelmiş.

Babam evleniyorum diye Adana'da bir ev satın almış. Bu ev, "Dörtyol ağızı" denen mıntıkada, demiryoluna giden yol civarında, eski Türk Hava Kurumu binası karşısında, iki katlı kerpiç bir evdi. O zamanlar şehrin tamamen dışında, tren istasyonuna yakın olan bu ev, daha sonra şehrin gelişmesiyle, tam ortada kaldı. 1970 yıllarında da yol geçti, yıktırıldı.

Bu evde babam Hacı Ömer ile annem Sadıka, yalnız başlarına değiller. Evde, kaynana Pembe Kadın var. Babamın amcası, daha sonra Pembe Kadın ile de nikah kıyan Hacı Ahmet var. Babamın kader arkadaşı. Babam ona emmi diyor. Babamın kardeşi Hacı Mehmet Ağa da evde. Hacı Mehmet Ağa evlenmiş. Üç çocuğu olmuş. Babamın 6 çocuğu var. Bir de yardımcı kadın bunlara ilâveten. Hepsi bir çatı altında, dört gözlü bir kerpiç evde yaşıyorlar. Bu yaşam, 1928 yılından 1942 yılına kadar birlik ve dirlik içinde ve dolayısıyla da bereketli sürdü gitti.

5
Adana'ya gelen Kayserililer

Kayseri, sert iklimi, bereketsiz topraklarıyla insanlarını besleyemeyen bir yöredir. Bunun için Kayseri'li, rızkını başka yerlerde aramak zorunluluğunu duyar.

Nimet Arzık, Hacı Ömer'in hayatını anlatan "Ak Altının Ağası" isimli kitabında, Kayserililer hakkında şöyle diyor:

"Kayserililer, başarıya kendi bölgelerinde ulaşmamışlar. Kendi bölgelerinde aynı çeşit zekâ, ancak birbirini baltalar. Tâ Boğazlıyan'a kadar. Boğazlıyan, Kayseri'nin merkezinden 18 km. uzaklıkta bir kazadır. Çarpışırlar. Boğazlıyan'dan sonra savaş durur ve dışarılıklıya karşı Kayserili, Kayseriliye el verir. Birbirlerini İzmirlilerden fazla tutarlar. Ellerine düşen fırsatları destekleşe destekleşe değerlendirirler.

Yoksul bölge insanları olduklarından, zora dara dirençleri fazlacadır. Başarılarını, bir de göçmenlikte aramalıdır. Rızk için göçen, zaten uyanık olmaya kararlıdır. En uyuşuk insan bile ev değiştirirken, hiç olmazsa üç gün için canlanır. İnsan memleket değiştirirken daha da gergin olur. Hem suyun üstünde yüzmek, hem kök salmak için.

Kayada oyulmuş inle, toprakta oyulmuş mezar arasında yaşayan, dirilmeye karar verirse, dirilmeyi başka yerden bekler, başka yerde bulur.

Anadolu'nun taş köylerinden göçenlerin psikolojisi budur. Bilincine varmamışlarsa bile, gerçek güçleri buradan gelir.

Dirilmek için göçen güçlü adamlar, homojen, yani mütecanis olmayan geniş çevrelerde daha başarılı savaşlar verirler. Homojen kitlelerde direnme birliği fazladır. Birliği yenmek zordur.

Kayserililerin, Adana'daki İstanbul'daki homojen olmayan kentle deki başarılarının bir nedeni de budur.

Bu gibi yerlerde çatışmalar birleşmelerden boldur. Kayserililer gib zeki ve çalışkan insanlar için bu çatışmalardan faydalanmak oldukça kolaydır."

"Akçakaya'nın otu saz, kuşu kazdır
Amma velakin, Adana'nın otu kekik, kuşu kekliktir."

Akçakaya'nın fakir tabiat şartlarından sonra, Adana'nın verimli topraklarına kavuşanlar, Adana'yı böyle tarif ederler. Adana genel nde, Çukurova toprakları bereketli olmasına bereketlidir de, 1950'li yıllara kadar buralara "ölüm ovası" gözüyle bakılırdı. İnsanların vahşi tabiat şartlarını kontrol altına alması, "ölüm ovasını, bereket ovasına", hastalık beşiği "çeltik tarlalarını", zenginlik kaynağı "beyaz altın pamuk" tarlalarına dönüştürdü."

Büyüklerimizden dinlediğimize göre, Çukurova, bir zamanlar ölüm ovası bilinirmiş. Ovaya inen bir daha geri dönmezmiş. Karadan tek bir ulaşım yolu varmış. Denizden ulaşım ise zaman alırmış. İnsanlar dağlarda yaşamayı seçmişler. 1877'lerde Adana valisi, dağlardaki "Yörüklerin" çadırlarını yıktırıp, onları ovaya indirmiş. İnsanlar doğa ile boğuşmak zorunda kalmışlar. Yaşamak için ekip, biçmeye başlamışlar.

Çukurova'ya pamuğun girmesine İngilizler sebep olmuş. 1861-1865 yıllarında Amerika iç savaşı sırasında, Amerika'nın güneyindeki pamuk tarlaları tarümar olunca, daha önce Amerika'dan pamuk alan İngiliz tekstilcileri, gözlerini Mısır'a, Orta Doğuya, Hindistan'a çevirmişler. 1867 yılında Sultan Abdülaziz'in Avrupa gezisinde, Manchester dokuma fabrikaları sahipleri, Padişahdan, Türkiye'de pamuk ekimine önem vermesini istemişler. Gerçekte o tarihlerde, 35 - 40 yıl önce, Kavalalı Mehmet Ali Paşanın oğlu İbrahim Paşa, Anadolu'ya yaptığı seferlerde, bu bölgeye pamuk tohumunu getirmiş, pamuk üretimini başlatmış. Sultan Abdülaziz, Avrupa'dan dönünce, pamuk işi büyümüş. İlk çırçır fabrikası kurulmuş. Bölgede ihracat amacıyla pamuk üretimi gelişmiş.

Adana'daki toprak mülkiyetinin yapısı da, Yörüklerin ovaya indirilmesi olayına bağlanır. O sırada toprağı zorla aşiret beylerine dağıtmışlar. Doğuştan çiftçi olmayan, toprak gelenekleri bulunmayan Türkmen beyleri, topraklarını yarıcılara işlettirmişler. Beyler, ya kendi rızalarıyla yarıcılara toprak bağışlamış ya da açıkgöz yarıcılar, beyin topraklarına sahip çıkmış. Daha sonra, Adana'dan göç eden gayrımüslimlerin topraklarını bunları

işleyen yarıcılar başkalarına verdirmemiş. Böylece, karışık bir toprak mülkiyeti yapısı ortaya çıkmış.

Çukurova çok sulaktır. Etrafı çevreleyen Toros dağlarındaki kar örtüsü ilkbaharda ovayı sele boğar. Suya doyan toprakların üzerinde sular yayılır. Bataklıklar teşkil eder. Akar sular, yağmurda, kar erime mevsiminde coşar, etraflarını silip süpürür. Bu yetmezmiş gibi, göçerlerin, bitki örtüsünü tahrip etmesi, ağaçları kesip kurutması, tabiatın daha da vahşi hale gelmesine neden olmuştur.

Ovanın bol sulu olması, pamuk yanında, çeltik işini de cazip kılmıştır ama, çeltik ekimi yayıldıkça sivri sinek, sıtma ve ölüm de çoğalmıştır.

1940'lı yıllarda sıtmanın kontrol altına alınması, 1950'li yıllarda suların kontrol altına alınması ve ulaşım ağının kurulması, 1960'lı yıllarda sulama sistemlerinin yapımı, Adana'nın gerçek kurtuluşudur.

Babam Hacı Ömer'in, nasıl bir ortam içinde işini geliştirdiğini değerlendirebilmek için, o günlerin tabiat şartlarının, ekonomik şartlarının, bugünkünden farkını bilmekte yarar vardır.

Babam Hacı Ömer'in Adana'daki ilk yılları, genç Türkiye Cumhuriyeti'nin milli tüccar, milli sanayici yetiştirme arayışları dönemidir.

Rum ve Ermenilerin çekilişi ile iyice sönükleşmiş bulunan ekonomik hayata, Türkleri heveslendirebilmek için, Devlet durmadan sloganlar üretir, ticaretin kutsal bir iş ve hizmet olduğunu yaygınlaştırmağa çalışırmış. Türkleri sanayi alanına çekebilmek için, teşvik tedbirleriyle dolu yasalar çıkartılmış.

İhtiyacımız olan en basit, en hurda malları bile, döviz verip dışardan getirtirmişiz. İthal listelerinde bin kalemden fazla eşya bulunurmuş. Don, gömlek, iççamaşırı, her çeşit pamuklu, yünlü kumaşlar, hazır elbiseler, demir, nal, çivi, özengi, elektrik malzemesi, elektrikli âletler, fırçalar, zincirler, makineler, lâmbalar, ütü, gazocağı, kaşık, çatal, bıçak, tabak, mobilya, toplu iğne, kilit, dikiş iğnesi, olta, çuvaldız, çuval, madeni mamûller, fenni âletler, tarım âletleri, tarım makineleri, sabun, deri, matbaa levazımatı, kırtasiye eşyası, kâğıt, kalem, bisiklet, pil, akü, telefon, film, tüfek, fişek, saat, piyano, müzik âletleri, lâstikler, kereste, çimento, şeker, defter, tebeşir, talk, alçı, asfalt, tuğla, kiremit, mermer, demir, cam, şişe, lâmba camı, porselen, yağlar, parfümler, akaryakıt, petrol ürünleri, zamk, cam macunu, boya, çivit, mürekkep, kibrit, gübre, nişasta, un, buğday,

maden kömürü, yiyecek maddeleri, konserveler, tarak, oyuncak, spor malzemeleri ve akla gelebilecek her şey dışardan getirilirmiş.

Pamuğumuzu 45-50 kuruşa satıp, kilosu üç buçuk liradan bez, basma, pazen alıyormuşuz. Kilosu 80 santimden odun ve kereste satıp, kilosu 19 kuruşa gazete kâğıdı, 35 kuruşa yazı kâğıdı, kilosu 125-150 kuruşa mobilya ve parke ithal ediyormuşuz. Madenlerimiz, kromumuz, çinkomuz, manganezimiz, kilosu 1 kuruştan gidiyor ve yerine kilosu 650 kuruşa makineler alınıyormuş.

1921 yılında Adana'da 2 iplik ve dokuma tesisi, 3 un fabrikası, 8 çırçır ve pres tesisi ile gayrımüslimlerin bırakıp kaçtıkları 4 sanayi kuruluşu mevcutmuş.

Adana'nın düşman istilasından kurtuluşundan, 1950 yılına kadar geçen 30 yıl boyunca, mevcut 17 tesise, 1 iplik fabrikası, 2 nebati yağ tesisi, 9 çeltik tesisi, 2 un fabrikası, 21 çırçır ve pres tesisi eklenebilmiş. Anlaşılacağı gibi büyük bir gelişme sağlanamamış.

Kayserililer Çukurova'ya göçe başladıklarında, Çukurova toprakları, eski Yörük beylerinin ve yeni toprak ağalarının hakimiyetinde idi. Toprağa yabancı olan yörükler, zamanla ağalığa alışmış, toprağa alışamamışlardı. Topraktan gereğince yararlanmaya çalışmıyor, toprağı genellikle yarıcılar eliyle işletiyorlar ve hatta bir süre sonra yarıcılara kaptırıyorlardı.

Yarıcılık, toprak sahibinin toprağının, köylüler tarafından işlenmesidir. Toprak sahibi, sadece toprağı verir. Emek, tohum, ekim, hasat köylüye aittir. Hasat sonu elde edilen ürünün yarısı toprak sahibine rant olarak verilir.

Ticari faaliyetten sermaye birikimi sağlıyanların, toprak ağalarından ve ağalardan toprak edinen eski yarıcılardan, bu toprakları ele geçirmeleri çok kolay oldu.

İkinci Dünya Harbi yıllarının, normal olmayan kârlarının, devam edeceğini sanan Adanalı toprak ağaları, 1945-1955 yılları arasındaki dönemde, Adana'nın bar diye adlandırılan batakhanelerinde safahata dalınca, herşeyi satıp savmaya başladılar. İşte bu dönemde toprak edinen, yeni toprak sahipleri, tarım kesiminde verim artışına sebep olan bir çok imkândan da yararlanma şansına kavuştular. Önce, Marshall Yardımı çerçevesinde, Amerika'dan traktör ve diğer tarım makineleri geldi. Arkadan Seyhan Barajı inşa edilerek, Adana ovasında su düzeni kontrol altına alındı.

Sulu tarım başladı. Kaliteli tohum, tarım ilaçlama teknikleri öğrenildi. Aynı topraklardan daha çok ürün alınmaya başlandı. Bu yoldan sermayelerini arttıranlar da sanayi yatırımlarına yöneldiler.

Özetle, Adana'ya gelen Kayserililerin yazgısı, üç aşamada başarıya ulaşmak oldu: Önce ticaret, sonra toprak sahibi olarak tarım ve nihayet sanayi.

6
Gelişen ilişkiler

Babam Hacı Ömer'in işini geliştirdiği dönemde, Adana'da ekonomik faaliyetlerde adı geçen kişilerin belli başlıları şunlardır: Adana'da kurtuluştan sonra da şehirde kalan ve faaliyetlerini sürdüren gayrimüslimler: Alber Diyap, Corç Lûtfullah, Salamon Rafel Gilado, Vital Eskenazi, Jak Natus, Yako Benyas, Moiz ve Alber Amado, Köşkeryan, Antuvan Brazofolli'dir.

Adana'ya daha önce gelen, halı ticareti, pamuk ticareti ile meşgul olan Kayseri'liler: Mustafa Özgür, Seyit Tekin, Nuri Has'dır.

Adana'ya kurtuluş'dan sonra gelen Kayserili, Nuh Naci Yazgan'dır.

Adana'daki tanınmış diğer işadamları, Bekir Sapmaz, Ahmet Sapmaz, Bosnalı Salih Efendi, Asım Özbilen'dir.

Bunlardan, Alber Diyap, Corç Lûtfullah, Yako Benyas, Alber Amado, Brazofolli Adana'da öldüler. Köskeryan'ın kız kardeşi Alber Diyap ile evli idi, o da Adana'da öldü. S.R. Gilado, Adana'daki yağ tesislerini bize sattıktan sonra İstanbul'a yerleşmişti, orada öldü.

Mustafa Özgür'ün çocuğu yoktu. Yeğenlerini evlât edindi. Mustafa Özgür, Emin Özgür, Kemal Özgür isimli üç yeğeni vardı.

Seyit Tekin'in iki oğlu vardı. Erkek çocuklarından Hacı Tekin,genç yaşta öldü. Öbür oğlu İbrahim Tekin,Milli Mensucat'da genel müdürlük yaptı. Akbank'da yönetim kurulu başkanı oldu.

Nuri Has'ın iki kızından Fazilet, Paktaş Fabrikasının sahibi Talip Aksoy

ile evlendi. Yıldız ise,Ahmet Sayga isimli bir genç ile evlilik yaptı. Üç erkek çocuğundan Mahmut öldü, Kemal öldürüldü. Kadir Has ile Akbank'da ortaklığımız devam etmektedir.

Nuh Naci Yazgan'ın tek oğlu 18 yaşında İstanbul'da ölünce, Adana'da kalamadı. Yeğeni Mehmet Muhaddisoğlu'nu evlât edindi.

Bekir Sapmaz hiç çocuğu olmadan Adana'da öldü.

Ahmet Sapmaz iki evlilik yaptı. Birinci evliliğinden altı kız, ikinci evliliğinden dört erkek, iki kız sahibi oldu.

Simyonoğlu'nun iplik ve bez fabrikasını, Milli Mensucat Fabrikası olarak işleten beş ortak, bir süre sonra anlaşmazlığa düştüler. Babam Hacı Ömer'in tabiri ile "kâr ve refah tepti". Herbiri işi kendi yanlarına çekmek istediler. Fabrika dağıldı.

Bekir ve Ahmet Sapmaz ile ailemizin uzun süren değişik ortaklıkları olmasına rağmen, iki kardeş kendi imkanlarıyla, bir iplik ve bez fabrikası kurmak istediler. Güney Sanayi Fabrikasını kurdular. Güney Sanayi Fabrikasının iplikhanesi, Bossa İplik ve Bez Fabrikasının kuruluşundan bir yıl önce üretime başlamıştır.

Babam Hacı Ömer, evlendiği 1930 yılından, ilk sanayi tesisi olan yağ fabrikasına sahip olduğu 1944 yılına kadar, Adana'da pamuk ticaretini sürdürmüştür.

Pamuk işi, bir çekirdek ile başlar. Daha önce sürülen tarlaya, çekirdek nisan ayında ekilir. Mayıs ayında pamuk fideleri yeşillenir. Ondan sonra çapalama işi başlar. Bazı yerlerde çapalama yanında, bir de sulama derdi vardır. Taa ki, kozalaklar belirsin. Temmuzda, ağustosta kozaklaklar patlar, içinden pamuklar görülür. Pamuk toplama telaşı başlar. Çapa ve toplama işlerini, Adana'ya civar köylerden gelen göçmen işçiler yaparlar. Göçmen işçiler, çapa toplama döneminde, çoluk çocuk, pamuk tarlaları civarında kurulan çadırlarda yaşarlar. Elle toplanan pamuk, çuvallara basılır. Toplanırken, pamuktan ayrılmayan kabuklar, daha sonra el ile ayıklanır. Eskiden beri el ile yapılamayan bir basit işlem de, pamuğun içinden çekirdeğinin ayrılmasıdır.

Buna çırçırlama, bunu yapan basit tesislere "Çırçır Fabrikası", bir veya birkaç çırçır makinesi olana da "Çırçır Fabrikatörü" denilir. Çırçırlanan pamuk ya insan gücüyle haşa denen çuvallara basılır ya da makine ile

sıkıştırılır, preslenir. Sıkıştırma makineleri "Prese Fabrikası" diye bilinir. Pamuğun, tohum için ayrılmayan çekirdeğinden yağ çıkarılır. Tarladan toplanıp, kabuğu ayrılan pamuğun yarıya yakını çiğittir. Yani çekirdektir. Aşağı yukarı dokuz kilo çiğitten, bir kilo pamuk yağı elde edilir.

O tarihlerde Adana'da yaklaşık 30 bin ton pamuk üretilirmiş (1984 yılında Türkiye'nin toplam pamuk üretimi 525 bin tondur).

Adana'da pamuk alım-satımlarının hemen tamamı, o tarihlerde Borsa'dan geçerdi. 1900'lü yılların başında kurulduğu söylenen Adana Borsası, töresi olan bir müessese idi.

Babam Hacı Ömer pamuk ticaretine ilk başladığı günlerde erkenden yollara çıkar, sabahın alacakaranlığında manda arabalarıyla pamuk getiren çiftçilerin yolunu bekler, onlardan pamuk alırmış. Daha sonra bu işi, gün ağarmadan Borsa'ya giderek sürdürmüş, "Koçan" alıp satmakta, Borsanın en gedikli müşterisi olmuş. Sadece kendi adına değil, başkaları adına da pamuk alıp satmaya başlamış.

Önceleri pamuk ihracatçısı Alber Diyap adına pamuk alımlarına girermiş. Sonra Nuh Naci, Adana'ya gelip, Adana'daki Kayserililerden Mustafa Özgür, Seyit Tekin ve Nuri Has ile ortak olarak Simyonoğlu Fabrikası'nı, Milli Mensucat Fabrikası adı altında işletmeye başlayınca, Alber Diyap: "Size fabrika alım işlerinde, pamuk borsasında ve piyasa izlemede becerikli, çalışkan, güvenilir bir adam lazım" diyerek, Babanı Hacı Ömer'i Nuh Naci'ye tavsiye etmiş.

Adana'da dostluklar ve ortaklıklar, aynı işi yapmaktan kaynaklanır.

Babam pamuk alım satımına girince ilk yakınlık kurduğu grup, Milli Mensucat Fabrikasında ortak olan Kayserililer; Nuh Naci, Mustafa Özgür, Seyit Tekin ve Nuri Has olmuştur.

Babam aldığı pamuğu birisine satmak zorunda. O zaman en büyük pamuk alıcıları Milli Mensucat Firması ile, Alber Diyap, Corç Lûtfullah, Brazofolli gibi pamuk ihracaatçıları idi.

Hacı Ömer, bakmış ki pamuk çırçırlamada iş var. Elden düşme 5 adet çırçır makinesi bulmuş. Bunları Boduroğlunun fabrikasında bir yer kiralayıp oraya koymuş. Kendi hesabına çalıştırmaya başlamış.

Çırçır işine girişince, bu kere tohumu satın alabilecek tek kişi olan yağ

fabrikatörü S.R. Gilado ile ilişkisini geliştirmiş.

Pamuk piyasasında, beraber koşuştukları, Kayserili olmamalarına rağmen dost oldukları Karaisa'lı iki kardeş tanımış: Ahmet Sapmaz ve Bekir Sapmaz.

Adana'da Kuruköprü mevkiinde satın alınan bir arazi üzerinde, babam ve Sapmaz kardeşler ortak olarak bir çırçır fabrikası kurdular. Yeni Çırçır Fabrikası olarak da anılan bu fabrikanın esas unvanı Bekir Sapmaz ve Ortakları Çırçır fabrikasıdır. Bu tesiste 50 adet çırçır makinesi bulunuyordu.

Babam ve çırçır işlerindeki ortaklarından Ahmet Sapmaz 1942 yıllarında (Türk Nebati Yağlar Fabrikası teşebbüsünden 2 yıl önce) bir gayrimüslimin, İtalyan musevisi Triçelli'nin sahibi olduğu, Katlı İplik Fabrikası'nın satılacağını duymuşlar ve %50'si babama ait olacak şekilde ortak satın almışlar. Çok basit makineleri olan bu fabrika, o zaman pamuk yerine iplik yapıp satmak bakımından onlara cazip görünmüş. Fakat zamanla işe yaramaz hale geldi. Şimdi tümüyle Tekel'in kirasındadır ve depo olarak kullanılır. Ahmet Sapmaz ailesi ile Sabancı ailesinin mülke ortaklığı devam etmektedir.

Babam, Milli Mensucat Fabrikasına pamuk satarak, dört ortak ile de iyi ilişkisini sürdürürken, kimsesi olmayan zengin bir işadamı, Mustafa Özgür, babama ayrı bir ilgi göstermiş; ondan kendi işlerinde de yararlanmaya başlamış. Tutumlu bir işadamı olan Mustafa Özgür'ün, ayrıca halı ticaretiyle ve gayrımenkul işleriyle ilişkisi vardı. Bir süre sonra da babamı kendine umumi vekil tayin etti.

Babam, Erciyes otel, çarşı ve sinemasının yapımında Mustafa Özgür ile %50-50 ortaklık yaptı. 1945-1949 yıllarında önce dükkânlar, arkasından otel ve daha sonra da lokanta ile sinema yaptırıldı. Kalan inşaat malzemesi ile de yolun karşısındaki Cici Berber İşhanı tamamlandı. Mustafa Özgür ölünce mallarını varisleri sattılar. Erciyas binaları bizim aileye geçti.

Erciyas Sineması o günün ölçülerinde 1200 koltuğu ile Adana'nın, belki de Çukurova'nın en büyük sineması idi.

Sinema yapılırken koltuk sayısı babam için bir büyüklük ölçüsü haline gelmişti. Hergün mimara sorardı: "Kaç koltuk olacak" "900 Hacı Ağa..." "Gel sen şunu 950 yap..." derdi Babam. Pazarlıklarla koltuk sayısını 1200 kadar çıkarttırmıştı.

İstanbul'da tanınmış bir kişi olan İpek Film Şirketi sahibi Cemil Filmer sinemayı kiraladı. Babam kira mukavelesine bir madde koydurdu. Sinemanın 8 numaralı locası bizim ailenin olacaktı. Bina çarşının tam ortasında olduğundan, bu 8 numaralı loca bizim ailenin uğrak veya buluşma yeri gibi kullanılırdı.

1948 - 1949 yıllarında babam Alber Diyap ile pamuk ihracat işinde ortak oldu. Alber Diyap da kimsesi olmayan, işine çok düşkün bir gayrımüslim idi. Alfons isimli bir müdürü, Selahattin Sakacı isimli de bir muhasebecisi vardı. Yine de işleri onlara bırakmaz, masanın başında ölgün bir lambanın ışığında defterlere kapanır, gece yarılarına kadar hesapları gözden geçirirdi.

Babamın bir de inşaat müteahhitliği yaptığı dönem vardır.

Muzaffer Budak isimli bir inşaat kalfası, babam ve Ahmet Sapmaz ile bir ortaklık tesis etti. Firmanın adı Muzaffer Budak İnşaat Şirketi idi. Üç ortak eşit pay sahibiydiler. Bu şirket Adana Sanat Okulu, Anıtkabir, TBMM İnşaatı, İstanbul Ankara Karayolu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi inşaatlarında değişik ölçülerde işler yaptı. Son olarak Ankara'da Ulus İşhanı inşaatını gerçekleştirdi. Bünyesinde 30-35 adet mühendis ve mimarın çalıştığı güçlü bir şirket haline geldi. Hattâ Babamın söylediğine göre, zamanın hükümeti bu firmanın Irak'da iş yapmasını bile istemiş.

Adana'da Brazofilli'nin eskiden sahip olduğu yerler, şehrin ortasında kalmıştı. Hele, ana yol da bu arsadan geçince, değeri arttı. Muzaffer Budak yola cepheli üç ev inşa etti. Biri babamın, öbürü Ahmet Sapmaz'ın ve iki evin ortasındaki küçüğü de kendisinin. Muzaffer Budak evlenmemiş tek başına bir kişi olduğundan, kendine küçük bir ev yaptırdı. Ertuğrul Arf isimli mimarın projeleri ile yapılan ve kaloriferli olan bu evler, Adana'nın ilk lüks yapılarıdır.

Biz evlerin yapımını hayranlıkla izliyorduk. Mermer salonları, kaloriferleri, bizim yaşadığımız eve göre çok önemli yeniliklerdi. Büyük bir sevinç ile evlere geçmeyi beklerken, Babam, Amcam'a "O evde siz oturun" dedi. Amcam, çocuklarını alarak bu eve taşınınca, çocuk yüreğimize biraz kıskançlık ateşi düştü. Fakat Babamın büyüğe hürmeti, büyüğe yol verişinin bir örneği olarak bu davranışının değerini yıllar sonra anlıyabildik.

Muzzaffer Budak, yaşlanınca müteahhitlik firması da işlemez oldu. Çünkü, firma tamamiyle ona dayanıyordu. Yanında işi devam ettirecek kimseyi yetiştirmemişti. Muzaffer Budak öldü. Sahip olduğu küçük ev yarımşar hisseleri ile Ahmet Sapmaz ve Babamın oldu.

7
Acı tatlı günleriyle çocukluğum, gençliğim

7 Nisan 1933 yılında Kayseri'nin Akçakaya Köyünde doğmuşum. Ben doğduğumda, ailem Adana'da, babamın evlendikten sonra satın aldığı evde yaşıyorlarmış.

Evimiz iki katlı, toprak damlı, eski tarz bir Adana evi idi. Tahta bir merdiven ile üst kata çıkılırdı. Büyük bir salona açılan üç yatak odası, bir de mutfağı vardı. Alt katı depo olarak kullanılıyordu. Salonda, devamlı tüten, kurumu zifiri bol bir soba yanardı. Mutfak olarak kullanılan odada, büyük bir bakır sini içinde tek kapdan oluşan yemeği çömelerek kaşıkladığımızı hatırlıyorum. Gene aynı odada leğen içine tahta tabureyi koyar, ocakta ısıtılan bir gaz tenekesi su ile yıkanırdık. "Gülnaz" isimli yardımcı kadın, beni peştemal ile sarar, ısınayım diye sobanın yanına getirirdi. Gülnaz, "yarı anam"dı. Evin tüm işleri yanında benimle de ilgilenirdi.

Bizim yetişmemizde, Gülnaz Kadının büyük emeği vardır. Gülnaz da Akçakaya'dan idi. Evlenmiş. Kocası ölmüş. Kimsesiz kalmış. Bizim evde bir yardımcı olmaktan öte, ailenin bir parçası gibiydi. Fevkalade titiz ve disiplinli bir kadındı. Tüm meselelerimizi çözerdi. Hatta biz 6 erkek kardeşin hazinesini bile o saklardı. Herbirimiz için değişik renkli bir mendil dikmişti. Hangi rengin kime ait olduğunu o bilirdi. Harçlıklarımızı mendillere düğüm eder, ihtiyacımız olunca verirdi. Birimizin hakkını diğerine geçirmezdi. Arkamızdan koşan ikinci annemizdi.

Bizim evde kahvaltı nedir bilmezdik. Babam güneş doğmadan kalkar, evden çıkardı, onu görmezdik bile. Biz de çantamızı kapar, okul vakti kapıyı çarpıp giderdik. Gülnaz elinde bir maşrapa süt, peşimizden koşardı... "Kurbanın olam Sakıp, şu sütü iç de git"... diye çırpınırdı.

Bizim hayatımızda çok büyük yeri olan Gülnaz Kadın hep bizimle yaşadı. 1960'lı yıllarda iyice yaşlandı. Bizim yanımızda vefat etti. İbrahim Ağa isimli bir de kardeşi vardı.

Gülnaz'ın çok akıllı, çok becerikli olmasına karşın, İbrahim ağa sessiz, sakin, elinden hiç iş gelmeyen bir adamcağızdı. Biri çelik, diğeri paslı teneke gibiydi. Kimse bunların kardeş olduğunu düşünemezdi. İbrahim ağa, birşey istemeyi bile beceremezdi. Yine de İbrahim ağa ile ilgilendik. Onu Gülnaz'ın yadigârı saydık. Kendisine bir ev yaptırdık. Çocuklarının okumalarına yardımcı olduk. Büyüyünce, çocukları da evlendirdik. Onlara ev yaptık. Çünkü bize Gülnaz'ın emeği büyüktü. Ne yapsak borcumuzu ödeyemezdik.

Çoluk çocuk 15 kişinin 3 gözlü bir kerpiç evde yaşaması, bugünkü göz ile acayip gelebilir. Eski Anadolu töreleri, aile bağının kuvveti; aile büyüğü olarak kayınbaba, kayınvalide, anne ve babaya, gelinin, damadın ve çocukların hürmeti, ve bütün bunların üstüne, o günlerin ekonomik şartları göz önüne getirilirse, böyle bir yaşayış garipsenmez.

O evde 15 kişiye aş pişecek, 15 kişinin bulaşığı, çamaşırı yıkanacak, söküğü dikilecek, çorabı yamanacak... Anam, sabahın 4 ünde gün ağarırken sabah ezanı ile kalkar, gece yatsı namazına kadar gerçek bir ağır işçi gibi çalışırdı. Yatağa düştüğünde, uyudu mu, bayıldı mı belli olmazdı.

Ama anamın hiçbir şeyden şikâyet ettiğini, veya mutsuzluk duyduğunu görmedim.

Biz çocuklar, akşamları bir odaya serilen yer yataklarına doluşurduk. Aynı odada evdeki büyüklerden biri yatar mıydı, hatırlamıyorum.

★★★★

Türklerde oğlan çocuğunun yeri ayrıdır. Anam ilk çocuğu İhsan'ı doğurduğunda evde bayram edilmiş. Babamı "erkek adamın erkek çocuğu olur" diyerek koltuklamışlar. İkinci erkek çocuk ben olmuşum. Üçüncü, dördüncü de erkek olunca galiba sevinç biraz tavsamış; "Kız olsa idi iyi olurdu" diye lâf edilmiş. Altıncı erkek çocuk doğduğunda kaynanası anneme: "Tuh... Sadıka, gene oğlan doğurdun. Ne edeceğiz bu kadar erkeği?" diye üzüntüsünü belirtmiş. Gerçekte annem sekiz doğum yapmış. Bir erkek, bir kız çocuk ise doğum sonrası kısa yaşayıp ölmüşler.

Biz altı erkek kardeş, biribirimizle "al takke ver külah" büyüdük. Annem bize entari giydirir, kapının önüne bırakırdı. Kapının önü, çamur,

toz... Bazılarımızın ayağı çıplak, bazılarında ayakkabı vardı. Hatırlarım, yalın ayak gezerken sağ ayağımın başparmağı durmadan taşa vurur, aksi gibi hep aynı parmağın tırnağı kanar, canım yanardı.

Düzgün giyim kuşam bizde okula gitme ile başladı. Siyah önlük, beyaz yaka, ayakta çorap ve ayakkabı, okulun hepimize getirdiği yeniliklerdi.

1942'lerde aynı cadde üzerinde bir başka ev satın aldık. Bu ev daha büyük, daha geniş, daha muntazamdı. Sahibi yabancı uyruklu biri imiş. Pembe boyalı olduğundan "Pembe Ev" diye anılırdı. Sonra bahçeye konulan bir aslan heykeli nedeniyle "Aslanlı Ev" diye söylenir oldu.

O yıllarda imkânları sınırlı olan babamın "aslan heykeli" satın almak için para dökmesi, sabahtan akşama kadar pamuk alım satımından oturmaya vakit bulamazken, heykelin nakli için çaba göstermesi, yerine konuluncaya kadar başında beklemesi, bizi hayli şaşırtmıştı; ama herhalde bizi adamakıllı etkilemiş. Bugün ben de sanat eserleri peşinde koşmak için vakit ayırmaktan büyük zevk alıyorum.

Yeni evin alt katında yemek odası, oturma odası, mutfak vardı. Yatak odaları yukarıdaydı. İlk kez bu evde bizlere karyola alındı. Masada yemek yemeğe başladık. Masanın üzerine herkese tabak, yanına çatal kaşık konuluyordu. 5-6 yıl sonra Zekai Koçak isimli bir mühendis bu evi, bahçeye doğru büyüttü. Dört yatak odası ekledi. Altı kardeş bir odada yatarken, ikişer ikişer odalara taksim olduk. Ben kardeşim Hacı ile aynı odayı paylaşıyordum.

Pembe Eve taşındığımızda babam bir radyo satın aldı. Hepimiz radyonun başından ayrılmaz olduk. Gerçekte bizim Akçakaya'da da ilginç bir radyo maceramız olmuştur. Akçakaya'daki eve de ya babam ya Beyamca bir radyo getirmişti. Bir eski bisikleti ağaca bağlayıp, tekerleği döndürerek akümülatörü şarj etmeyi denediler. Olmadı. Sonra kavak ağacının tepesine bir pervane yerleştirip, onunla akümülatörü şarj etmeye kalktılar. Radyo kör topal çalıştıydı. Sert bir rüzgâr pervaneyi kırınca, bizim radyo dut yemiş bülbüle döndü, hevesimiz kursağımızda kaldı. Bu radyo köyün tek radyosu idi. Haber saatlerinde köylüler toplanır "Alman Harbinin" İkinci Dünya Savaşının gelişmelerini öğrenmeye çalışırlardı.

Top peşinde koşmak, en büyük çocukluk tutkumdu. Adana'da Pembe Evin karşısında pavyon diye adlandırdığımız, Fransızlardan kalma evlerde oturan Defterdar'ın oğlu Ayhan ile, onların bahçesinde hergün top koştururduk. Bahçede eski bir havuz vardı. Bir gün oynarken alnımı bu

havuzun fıskiyesine vurdum. Kaşımın üstünde koca bir yara açıldı. Saatlerce kan durmadı. Hâlâ izi vardır.

Daha büyüdüğümüzde, Akçakaya Köyünde bayağı iddialı maçlar yapardık. Yazları Ceyhan'dan, Adana'dan köye gelen zengin ailelerin çocukları top getirir, malzeme getirir, takımlar kurarlardı. Talas'a, Kayseri Şehir Stadyumuna maça gittiğimizi hatırlıyorum.

Yazları, Adana'nın sıcağından ve sineğinden kaçmak için Akçakaya'ya gitmeye devam ettik. Aileyi Akçakaya'ya amcam götürürdü. Genellikle Adana'dan tren ile Kayseri'ye giderdik. Trenler, koridorundan tuvaletlerine kadar tıklım tıklım dolu olur, biz çoğu kez ayakta yolculuk yapardık. Kayseri istasyonunda amcam bir kamyon tutar, başında hasır şapkası, iri yarı vücudu ile kendisi şöförün yanına oturur, bizler arkadaki açık kasaya doluşurduk. Yollar tozluydu, köye bembeyaz erişirdik. Adana'nın sıcak mevsimi geçinceye kadar iki, ikibuçuk ay köyde kalırdık. Babam, işinin çokluğundan çok nadir bizimle kalabilirdi. Zekat dağıtma zamanı gelir, birkaç gün kalır, hemen dönerdi.

Akçakaya'daki köy hayatından çok hoşlanırdım. 8 veya 9 yaşlarındaki günlerimi hatırlıyorum. Yonca biçilecek. Tırpanı elimize alırız; "Biz biçelim, biz biçelim..." diye Beybaba'ya yalvarırız. Annem karşı çıkar, "Bunlar daha bebe... Bir kaza çıkar" diye önlemeye çalışır... Fakat Beybaba, ".... Alışırlar, alışırlar, ben onlardan küçükken öksüz kaldım..." diyerek, bize yonca biçtirir, tırpan sallatır...

Beybaba karar vermiş. Komşu köyden taş taşınacak. Bahçeye fırın yapılacak. Komşu köyde Ermenilerin bırakıp gittikleri evlerin yıkıntıları var. Herbiri 10-15 kilo ağırlığında işlenmiş taşlar. Yöre ağzı ile "Yonu" deniyor. Eşek ile oraya gideceğiz. Taşları iki taraflı eşeğe vurup, iple bağlıyacağız. Sonra eşeği sürüp köye getireceğiz. Ben ve kardeşim Hacı, o yazı komşu köyden taş çekmekle geçirdik. Beybaba, her seferimizi çetele tutarak kaydetti. "Bu yaptığınız işin karşılığı 525 kuruş tutuyor" dedi. "Ama sizin paraya ihtiyacınız yok... Size bu değerde bir hediye vereyim" dedi... Biz gözümüze bir "kara koyun" var, onu kestirmişiz.... Beybaba, tamam dedi, alın kara koyun sizin olsun... Biz kara koyunun boynuna bir çıngırak taktık... Bu koyun bizim oldu diye, üç beş gün düğün bayram ettik. Yaptığımız hizmetin karşılığını aldık diye gurur duyduk... Sonra zamanı geldi, Adana'ya dönülecek. Kara koyun köyde kaldı. Gene aynı sürüde otlayıp gitti.

Öbür yıl biz gene Akçakaya köyündeyiz.

Beybaba bu kere bizi bağda çalıştırmak istiyor. Karık açılacak, su koyverilecek, fideler çapalanacak. "Beybaba" dedik, "bu yıl bu iş bir karakoyuna yapılmaz..." Beybaba, bizim paradan çok seveceğimiz bir şeyi karnında tutmuş; duvarda asılı duran "çifte"sini... Bağ mevsimi bittiğinde kardeşim Hacı ile beni çağırdı. "Çok iyi çalıştınız, aferin... Mükâfat olarak size bu çifteyi veriyorum..." dedi.

Gene çok sevindik.. Beş tane de kapsül verdi... Beybabanın odasının duvarında asılı olduğu yerden çifteyi aldık, tarlaya koştuk... Cav-cuv beş el kapsülleri sıktık... Sonra götürüp çifteyi bizim odanın duvarındaki çiviye astık... O mükâfat bize yetmişti... Çifte gene o duvarda kaldı. Biz Adana'ya döndük.

Şeker ve Kurban Bayramlarında Adana'da geniş arsalarda "Bayram Yeri" kurulur; dönme dolapları, salıncakları, ciğercileri, elma şekercileri ile çocuklara eğlence çıkar. Bizim en büyük eğlencemiz bayram yerlerinde dolaşmaktı... Daha bayram başlamadan, bayram yerinde kulübeler, salıncaklar kurulurken oraya koşar, çalışanları seyretmekten zevk alırdık. İşte böyle bir bayram sırasında, babam evden ayrılmadan onu yakalayacak kadar erken kalkmışım. Herhalde 8 yaşındayım. "Baba "diyorum", bayram yerine gideceğim bana para verir misin?" Annemin de yardımıyla tazelenen hatırama göre babam: "Aha oğul, diyor, pantolon orada asılı, cebinden istediğin kadar al." Annem müdahale ediyor: "Sekiz yaşında çocuğa istediğin kadar al denir mi?" Babamın cevabı şu: "Hanım, benim varlığımın hepsi onların. Ben şimdilik bekçisiyim. Nasıl alınacağını, nasıl verileceğini bugünden bellemezlerse sonunda baba malını tarümar ederler."

İlkokulu, evimizin yakınındaki İsmet İnönü ilkokulunda okudum. O yıllarıma ilişkin ilginç şeyler hatırlamıyorum. Vasat bir öğrenci idim. Sınıfta kalmadan 1944 yılında ilkokulu tamamladım.

Daha sonra Adana'da o zamanlar İkinci Orta Okul diye anılan okula başladım. Ortaokuldan en kalıcı hatıram, İngilizce Öğretmenimiz Kıbrıslı Kemal Hoca'dır. Kemal Hoca çok temiz giyinirdi. Baston kullanırdı. Titizliğiyle bilinirdi. Her öğrenciye bir "lâkap" takardı. Meselâ yakın arkadaşım Mustafa Salihoğulları'nın lâkabı "Allahın Oğlu" idi.

Lisede ikinci sınıfa geçtiğimiz yıl zatürre hastalığına yakalandım. Üç ay hasta yattım. Arkadaşlarım üçüncü sınıfa geçti. Ben sınıfta kaldım. Ertesi sene gene zatürre hastalığı, daha ertesi sene gene zatürre hastalığı... Üç yıl üst üste 3 veya 5 ayım yatakta geçiyordu. Zatürre hastalığının nedeni bademciklerim imiş. Bunu anlayamamışlar.

Bizim evde bana "Uluk Sakıp" demeye başladılar. Anadolu deyimi ile "Uluk" çürümüş demekmiş. Hergün iğne, hergün ilaç... Ben hep aynı sınıftayım. Arkadaşlarım daima sınıf ilerliyor. Okulu terk etmek zorunda kaldım. Yıl: 1950

Biz biraz büyüyünce, babam sabahın saat dördünde, gün ağarırken bizi kaldırır, pamuk almaya götürürdü. Taş köprünün başında, sıcak bastırmadan Adana'ya pamuk getiren arabaların üzerine çıkar, pamuğun iyisini, kötüsünü ayırmaya çalışırdık. Arkadaşları "Bu yaşta bebeler pamukdan ne anlar" diye takıldıklarında babam "Alışsınlar..." derdi. Köprü başından ahşap ve döküntü Borsa binasına yönelirdik. İşimiz bittiğinde gün ağarmaya başlardı. Adana barlarında eğlenen, para yiyen toprak ağalarıyla onların çocukları yorgun, tükenmiş evlerine dönerlerdi o saatlerde.

İkinci Dünya Harbinin ekonomik imkânlarıyla, toprak sahiplerinin ellerine nakit geçmesi ve bu zenginliğin devam edeceğini sanmaları, onların para harcamada kontrolü kaybetmelerine neden oldu. Sadun Tanju şöyle anlatır: "Adana, sinemaları, lokantaları, otelleri, gazinoları, barları ile, paytoncuların yolda pazarlık kestiği özel aşk evleriyle, bekâr erkek hayatının hayli renklendiği bir yer olup çıkmıştı. Bu da yetmemiş hovardalar Mersin'e, Antakya taraflarına, Soğukoluk'a kaçar olmuşlardı. Hatay alındıktan sonra eskiden Fransızların sayfiye olarak kullandıkları Soğukoluk, beş on yıl içinde paralı aşk ve eğlence ülkesi haline gelivermişti. Otel gazino karışımı evlere "seni artist yapacağız" diye kandırılan yoksul ve güzel kızlar kapatılır, Güney'in kanı fıkır fıkır kaynayan erkekleri, delikanlıları, Adana'dan, Mersin'den, Maraş'tan, Antep'ten kaçıp kaçıp bu kızlarla buluşurlardı. Tadı damakta kalan âlemler yaparlardı."

Ben de arkadaşlarımla bu eğlence yerlerine gittim. Fakat hiçbir zaman alışkanlık haline getirmedim. Benim en büyük tutkum sinema idi.

O zaman Türk artistlerinden Neriman Köksal, yabancı artistlerden Tyrone Power ve Rita Hayvort ile Ava Gardner'e hayrandım. Adana'da Tan sineması "36 kısım tekmili birden" denilen uzun "Zoro" filimleri oynatırdı. Filmler bir başladı mı, sürer giderdi. Biz kardeşlerimle akşam eve dönme vaktini ayarlar, babam gelmeden evde olurduk.

Erciyas Palas'da sinema yapıldığında babam yarı şaka yarı ciddi bizi karşısına aldı: "... Hadi bakalım, o sinema senin bu sinema benim dolaşmanızdan kurtulmak için size sinema yaptım... Doyun sinemaya..." dedi.

Küçükken "Ne olacaksın" diye sorduklarında "Doktor olmak istiyorum" derdim. Doktorluk aşkının nereden geldiğini bilmiyorum. Ama, bir yaz Akçakaya'da şimdi asker tarafından kullanılan, o zamanlar öksüzler yurdu olan taş binada, bir müsamerede rol aldığımı, beyaz önlükler giyerek doktor rolüne çıktığımı hatırlarım. Doktor olmayı istediğimden mi bu role çıktım, yoksa bu role çıktığımdan mı doktor olmak aklıma takıldı, bilemiyorum.

Sinema sevgim kabarınca, 15-16 yaşlarında artist olmayı düşlemeye başlamıştım.

Adana'da Türk Hava Kurumu, planör kursu açtığında, galiba 18 yaşımda idim. O tarihlerde otomobil kullanabiliyorum. Pilot olayım istedim. Babama açıldım. "Sen kendi işine bak. Pilotluktan ne kazanacağın belli değil. Hem tehlikesi var, hem de bir sürü para ödeyeceksin, gereği yok" dedi. İsrar edecek oldum. Öfkelenmeye başladı. Babam "Öf..." dedi mi biz sinerdik. O sayfayı da hemen orada kapattım.

8
Kendi kanatlarımla uçmayı öğreniyorum

Artık Akçakaya'da daha az kalıyorum, çünkü babamın işyerlerinde çalışmaya başlamışım. İlk gittiğim işyeri çırçır fabrikası. Bir de babamın Adana'da Mahmutpaşa'daki yazıhanesine devam ediyorum. Çırçır fabrikasında pamuk tartılan kantarın başında durup, pamuk alınırken tartıları bir kağıda yazıyorum. Babam "Topla bakalım..." dedi mi topluyorum. O "Bakalım doğru toplamış mısın?" diye kontrol ediyor.

Orta okulda, hastalıklar arası iyi olduğum dönemler, 1948'den itibaren, Akbank'da çalıştım. Akbank'ın Adana'da Şeref Orçun isimli bir müdürü vardı. Babam beni ona "Şeref Bey, doğru raydan çıkarma, disiplinli yetiştir" diye emanet etmişti. Şeref Bey çok disiplinli bir yönetici idi. Ben "stajyer memur" statüsünde idim. 25 lira aylığım vardı. Sabahları her memur gibi, işe vaktinde gelip, imza cetvelini imzalardım. Beş dakika geç gelsem Şeref Bey imza cetvelini imzalatmaz ve babama "Hacı Ağa, oğlun bugün gene 5 dakika geç kaldı" diye durumu bildirirdi. Birkaç defa olunca babamdan şiddetli bir azar yedim. O zamandan beri iş disiplinine, randevuya uyarım.

Bankada yazı makinesi, hesap makinesi kullanmayı, tahsil fişini, tediye fişini, makbuz kesmeyi öğrendim. Kulağım doldu.

Çalışmaya başladıktan sonra, bana ödenen ilk ücret, net 20 lira idi. Hemen anneme gittim. "Anne, bu babamın verdiği para değil, ilk defa kendi kazandığım para. Al sana veriyorum" deyip, tamamını ona verdim. Annem beni öptü. "Gülnaz'a ver saklasın" dedi.

Okuldan ayrılınca Un Fabrikasında veznedar oldum. Maaşım 50 liraydı. Akbank'daki stajyer memurluğumdan öğrendiklerim işe yarıyordu. Un

Fabrikasının müdürü Kemal Pekün, muhasebe müdürü Sadettin Atabey idi. Bazı akşamlar kasa hesabı tutmaz, ben bankadaki alışkanlıkla 2-3 saat daha çalışır, hesabı tutturmadan fabrikadan ayrılmazdım.

Daha sonra un fabrikasının muhasebesinde çalıştım. Alım işlerine bakmaya başladım. 1955 yılında ticaret müdürü Ömer Çiftçioğlu ayrılınca, onun yerine geçtim.

1957 yılında Bossa tekstil bölümünde umum müdür muavinliği görevime başladım. Bossa'da benim umum müdür muavini unvanı ile çalıştığım dönemde, ortaklarımızdan Sinan Bosna da aynı unvan ile yanımızdaki odada oturuyordu. O dönemde Sinan Bosna ile çok iyi bir ilişki kurduk. Bu ilişki derin bir dostluğa dönüştü. Birbirimizi çok sevdik. Devamlı beraber olmaya başladık. Sabah gün ağarırken pamuk alımı veya başka bir vesile ile buluşur, Adana sokaklarında sabah satıcılarından karnımızı doyururduk. Camekanlı tezgahlarda yarım ekmek içinde sıcak ciğer satanların önüne sıraya girerdik.

Sinan Bosna yurt dışında tahsil etmesine, yurt dışında uzun süre kalmasına rağmen, her seviyedeki insan ile çok iyi ilişki kurmasını bilen bir kişiydi. İnsanları hiç küçümsemez, sokaktaki dilenciye, hamala, ciğerciye, işçiye, ustaya, mühendise, genel müdüre hep aynı şekilde hitap eder, onlara değer verdiğini hissettirirdi. Ben Sinan Bosna'dan çok şeyler öğrendim. Fakat insan ilişkilerinde başkalarından daha farklı bir yaklaşımım var ise, bunu Sinan Bosna'ya borçluyum. Onun gibi hareket etmeye, karşımdaki kim olursa olsun, değer vermeye gayret ettim. Bundan çok yarar gördüm.

Sinan Bosna'nın eniştesi, Salih Efendi'nin damadı, Kemal Pekün Bossa'nın Umum Müdürü idi. Hem Sinan Bosna'ya hem bana, çok şeyler öğretti. Bir çok konularda ondan dersler aldık.

1960 yılında Umum Müdür Kemal Pekün ayrılınca, ben Umum Müdürlüğe getirildim.

İstanbul'u ilk defa 1948 yılında gördüm. İhsan ağabeyimin ortağı Celal Ilgıt, mağazalarına mal alımı için giderken, Babam beni de beraberinde götürmesine izin verdi. Sirkeci'de Özipek Palas otelinde kaldık. Otele hayran oldum. Hele ertesi sabah Sirkeci'de bir sütçüde kahvaltı yaptık ki, bu kahvaltının tadını bugün bile unutamam. Kızarmış ekmek, tereyağı, gül reçeli ve mis gibi sıcak süt'den müteşekkil bu kahvaltının özlemini hep yaşarım.

Avrupa'ya ise ilk defa 1953 yılında gittim. Bossa Un Fabrikasında çalışırken, Cırrık Çiftliğine de müdür oldun dediler. Çiftliğe gidip gelmeye başladım. İşimi seviyorum. Babam bana bir "jeep" satın aldı.

İşte bu sıralarda sağlığımdaki aksaklıklar ortaya çıkmaya başladı. Dr. Muzaffer Lokman beni muayene etti. Kalp romatizması dedi. Ben bu teşhisin ciddiyetini anlamadım ama, "jeep" kullanmak yasaklanınca çok üzüldüm. Jeep'ime tekrar kavuşmak için tedavi tavsiyelerine uymakta kusur etmedim.

Babamın arkadaşlarından Alber Diyap sağlığına çok düşkün bir insandı. Her yıl Avrupa'ya muayene olmaya giderdi. O zamanlar bizler, bir insanın hasta değilken doktor doktor dolaşıp muayene olmasının sebebini bir türlü anlıyamazdık. Yıllar sonra genel kontrol (check-up)'ın ne olduğunu öğrendik. Alber Diyap İsveç'de şeker, Norveç'de kalp kontrolu yaptırır, her gezisinde torba dolusu ilâç ile dönerdi. Romanya'da Anna Aslan'a ilk gençlik aşısı yaptıranlardan biri de o'dur.

Yine de kader diye birşey var... Alber Diyap sağlığına bu kadar düşkün olmasına rağmen, genç sayılabilecek yaşta öldü idi. Yazgı değişmemişti.

Benim kalp romatizmama Alber Diyap ilgi gösterdi. Avrupa'daki doktorları, tedavi merkezlerini bildiği için ondan yardım istedim. Fransa'da Jan Lonegır isimli bir hekimden bana randevu temin etti. Uçak ile tek başıma ilk defa Avrupa'ya çıkıyordum. Paris'e gittim. Orada Alber Diyap'ın dostu Onnik Oasapyan isimli Talaslı bir Ermeni beni karşıladı. Otele yerleştirdi. Doktor Jan Lonegır'a beni götürdü. Doktor beni Burbon Lancy denilen bir kaplıca şehrine yolladı. Burada 21 gün sıcak su tedavisi gördüm.

İlk tedavinin yararının ne olduğunu pek söyleyemem. Ama, Avrupa'ya gitmekden hoşlandım. Ertesi yıl kaplıcaya gitmek bahanesiyle tekrar babamdan izin istedim. Bu kere vapur ile İstanbul'dan Cenova'ya, oradan trenle Paris'e geçtim. Önce aynı kaplıca şehrine, oradan tren ile Hamburg'a gittim. Hamburg'da Adana'lı Dr. Muhittin Yalçın vardı. Oraya kadar seyahatımı uzatmama vesile oldu.

Bu iki yurt dışı seyahati, güven kazanmama, yurt dışında tek başıma gezme alışkanlığına ve yabancı lisanla meramımı anlatmama yardımcı oldu.

1950'li yıllarda Adana'da İncirlik yöresinde bir hava alanı inşa edildi. Amerikan Hava Kuvvetlerine ait uçaklar burada üslendi. Amerikalı askerler geldi. Onların Adana'ya gelmesi şehrin hayatını değiştirdi. Amerika'lı

askerler, askeri satış mağazaları PX'lerden kaçak çıkardıkları yiyecek içecek maddelerini, giyim eşyalarını, buzdolaplarını, kullanılmış arabaları satıyorlardı. Bir çok kimse Amerikalılar ile dost olmak için İngilizce öğreniyordu.

1952-1953 yılları Ross isimli bir çavuş'la tanıştım. Amerikan üsünde yangın söndürme bölümünde görevliymiş. Onu evime çağırıyorum. Bana "Coca-Cola", viski falan getiriyor.Ama benim amacım İngilizce öğrenmek. İnadım ve ısrarım ile ve Ross'un da yardımıyla İngilizce'yi "sökdüm".

Seyahatlar, iş fırsatları filân, İngilizce konuşma yeteneğimin gelişmesine imkân verdi. Sonraki yıllarda, oğlumun tedavisi için uzun süre kaldığımız New York'da tanıdıkların tavsiyesi üzerine Berlitz lisan okuluna gittim. "Bu okulda 14 günde insana, pekmeze batırıp çıkarır gibi, lisan öğretirler" demişlerdi. Ben ancak 6 veya 7 defa birer saat devam edebildim.

Babam, heyecanlı konuşan, iri yarı gövdeli, bir Anadolu adamı idi. Biz hayatdaki beş erkek evlât, yapı olarak anamıza çekmişiz. Rahmetli Ağabeyim İhsan biraz babama benzerdi.

Babam giyimine kuşamına dikkat etmez, yakasız "mintan" denilen gömleği giyer, arada sırada da sigara içerdi. İçki içtiği pek nadir. Misafire uymak gerektiğinde lâf olsun diye içerdi.

Köy mektebinde haşarı fakat sevilen bir öğrenci olduğunu söylerdi bize. Eski yazıyı köy mektebinde öğrenmiş. Latin alfabesi ile okumayı kendi kendine gazete okuyarak sökmüştü.

Annem der ki; "Baban öyle işinin mecnunuydu ki, varsa yoksa çalışmayı düşünür... Oğlum oldu, çocuğu kucağıma alayım, seveyim, elinden tutup gezdireyim... Bunlarla hiç işi olmadı..."

Biz babamdan çekinirdik. Kolay yaklaşamazdık. Bizden hoşnutluğunu da pek belli etmezdi. Ama, kardeşim Hacı'dan hoşnutsuzluğu açıkça görülürdü. Çünkü kardeşim Hacı, okula gidinceye kadar Anadolu deyimi ile tam "mızmız" bir çocuktu. Devamlı ağlar, mızıklardı.

Hele daha da küçükken, iki ayağının başparmaklarını birbirine sürter, sanki ondan bir melodi kaynaklanıyormuş da kendini bu sese uyduruyormuşcasına, ağlar Allah ağlardı. Babamın "... Şu oğlanın dırdırı kesilse, fakirlere 10 lira vereceğim" diye adak adadığı çok olmuştur.

Anadolu ailelerinde genel bir alışkanlık vardır. En son doğan çocuğa "kazan dibi" derler ve onu ayrı severler. Babamın en küçük kardeşimiz Özdemir'i bizden fazla sevdiğini sanırdık. Annem beni daha çok sevdiğini açık açık söylerdi. Ben de annemi babamdan çok sevmişimdir.

Babamın ne iş yaptığını bilmezdim. Sabah gider, akşam gelirdi. İş konusunda ilk hatırâlarım, bu iki katlı ilk evimizin girişinde, yola bakan iki anbara yığılan pamuklardır. Bu anbarlara koza (çekirdekli pamuk) gelir, kozaları dışarıdan gelen yardımcı kadınlar " şifler", yani pamuğunu çıkarırlardı. Anamın da çok zaman çalışanlara yardım ettiği olurdu.

İlkokula başladıktan sonra, babamı görüp, harçlık istemek için Türk Nebati Yağlar Fabrikasındaki işyerine gittiğim olurdu. "Yazıhane" denilen yerde babam oturur, pamuk presleme işine nezaret ederdi. Sonra öğrendiğime göre, buraya pamuklar Erciyas Palas oteli yanındaki dükkândan gelirmiş. Bu dükkânda pamuk alımını amcam yaparmış. Kantar bu dükkânda dururmuş. Bir de yanlarında katip Ahmet Ağa (Ahmet Aslantürk) isimli sevdiğimiz bir köylümüz çalışırdı. Ahmet Ağanın kardeşi Mustafa Ağa (Mustafa Aslantürk) çok iyi ata binerdi. Benim "kirvem"di. Genç yaşta öldü.

Amcam yumuşak yüzlü, "verici" bir tipe sahipti. Babam ise, devamlı gergin, sinirli, hırçın bir adamdı. Babamın şeker hastalığı vardı. Öfkesi kontrolden çıktığında, evde veya dışarıda çok kırıcı olabilirdi. Sonra hemen pişman olurdu. Hiç bir zaman ve hiç bir kimseye "özür dilerim", "kusura bakma" demeyi bilmezdi. Ama başka yollardan gönül almak için çalışırdı.

14 yaşlarında iken babama kütlü pamuk işinde yardım ederdim. Bana o gün ne kadar mal alınacağını söyler, ben de gider borsada pamuk bağlantısı yapardım. Alınacak pamuk miktarını herhalde cebindeki parayı, satış imkanlarını, fiyat gelişmelerini dikkate alarak tesbit ederdi. Bana da "Git şu kadar pamuk al" derdi. Bir gün bana 100 ton pamuk almamı söylemiş. Gençliğin verdiği heyecan, bana gösterilen itimadın verdiği gururla benim de ayranım kabarmış, tam 400 ton pamuk bağlantısı yapmışım. Babam un fabrikasında oturuyor. Pamuklar da un fabrikasının yanındaki depoya gelecek. "Baba, dedim, ben 400 ton pamuk aldım" Babam önce durakladı, sonra büyük bir öfkeye kapıldı... "Hadi 130 ton, 150 ton neyse, 400 ton pamuğu ne edeceğiz..." diyerek yerinden fırladı ve suratıma bir tokat aşketti. Babamdan yediğim ilk ve tek tokat budur. Yine de başkalarının yanında tokat yemekten çok utandım. Koşa koşa kendimi kütlü ambarındaki pamukların üzerine attım. Hıçkıra hıçkıra ağladım. O ruh haliyle intihar etmeyi bile düşündüm. Sonra saatler geçtikçe üzüntüm törpülendi,

düzeldim. Bu olaydan çok yönlü dersler aldım.

Babam, yemek vakitleri, özellikle akşam yemeğinde, bütün ailenin birarada olmasına çok dikkat ederdi. Ölünceye kadar da buna önem verdi. Çünkü sabahları herkes uyurken evden çıkıp, akşam hava kararınca döndüğünden, aileyi toplu göreceği tek yer akşam sofrası idi. Herhangi bir sebeple birimiz yemeğe geciksek, çok kızardı.

Annem pazar günleri mantı yapsın, aile bir araya toplanıp mantı yesin, ona meraklıydı. Böyle zamanlarda mutlu olduğu yüzünden belli olurdu.

Babam cebinde küçük bir İş Bankası cep takvimi taşırdı. Bu takvime Arap harfleriyle ufak ufak notlar alırdı. Meselâ, "Ruti Tezgahlarını satan topal Alman", "Ingestat tezgahı tanesi 137 bin lira" gibi... Arada sırada defterini çıkarıp göz ucuyla bakardı. Bu defter babamın "akıl defteri" idi. Hafızası kuvvetli olmasına rağmen, sanırım her olayı hatırlamasında, her rakkamı teferruatıyla yıllar sonra tekrarlamasında, bu defterin büyük yardımı olurdu. Babamın bu alışkanlığı bana da geçti. Ben de ufak notlar alıp saklayarak, önemli şeyleri unutmamayı öğrendim.

İkinci Dünya Savaşı sonu, 1945 yıllarında, hatırladığıma göre Adana'da sadece 3 otomobil vardı. Biri valinindi. Diğer ikisi çırçır-prese fabrikatörü Antuvan Brazafolli'ye ve oğlu ihracatcı Antuvan'a aitti.

Babam o yıllarda bir atlı araba edindi. Brazafolli'nin sattığı bu atlı arabayı Bekir Sapmaz ile birlikte, ortak oldukları çırçır fabrikası adına aldıklarını sanıyorum. Araba çok güzel, atları çok bakımlı idi. Mehmet Ağa isimli bir arabacımız vardı. İki ortak arabayı sıra ile kullanırlardı. Aralarında sen az bindin, ben çok bindim gibi çekişmenin geçtiğini sanmıyorum.

Sonra 1950'li yıllarda Babam yeşil bir Cadillac, ortağı Bekir Ağa ise siyah bir Buick otomobil aldılar. 1955 yılına kadar bu Cadillac otomobili kullandık. Kamyoncu Antakyalı Mehmet Ağa Cadillac'ın şöförüydu. Motorun dilinden anlamıyordu. Babam şeker hastalığının tesiriyle öfkeli, her şeye parlar, otomobil sık sık bozulur, babam, Mehmet ağayı; "Sen bu Kadillak'ın dilinden anlamıyorsun" diye azarlar durur...

9
Babam bir derviş gibi yaşardı

Babam giyimine kuşamına hiç önem vermez ve hiç dikkat etmezdi. Ayakkabısını boyattığını hatırlamıyorum. Pantolonu hep ütüsüzdü. Sırtında aynı paltoyu yıllarca taşıdı. Annemle arasında elbise konusunda hep tartışma çıkardı. İri vücut yapısı nedeniyle babama hazır elbise uymazdı. Annem büyük tartışmalardan sonra eve terzi getirir, babama elbise diktirirdi. Bir türlü vazgeçiremediği ve sayısını ikiden üçe çıkaramadığı eski elbiselerinden kurtulmak için de onları fakirlere verip, babama emrivaki yapardı.

Hiçbir zaman saçını taramamıştır. Annemin zoruyla 3-4 ayda bir saçını kestirirdi. Saçı da o zaman taranırdı. Öyle bir ânını yakalayıp bir fotoğrafını çektirmek kısmet olmadı. Sakalını bile 2-3 günde bir traş ederdi. Hayatında kravat takmadı.

Son yıllarında, babam, Hükümet büyükleriyle haşır neşir olmaya başladıktan sonra, bu kravat konusu şakalaşmalara yol açmıştır.

Başbakan Adnan Menderes, Amerika Birleşik Devletlerine resmi ziyaret için giderken, zamanın Genel Kurmay Başkanı Rüştü Eldelhun'un emir subayı olarak kardeşim Erol da bu geziye katılmıştı. Uçakta Menderes, Erol'u çağırıp, eline 100 dolar sıkıştırmış. "Bu para ile Amerikadan babana 10 adet kravat alıp götüreceksin, biliyorum takmayacak ama, benim gönderdiğimi söyle, bakalım tepkisi ne olacak?" demiş.

Gene Adnan Menderes, yabancı devlet konukları şerefine düzenlenen bir kabul törenine babamı da çağırmış. Başyaver Muzaffer Ersü: "Hacı Ömer, demiş, yabancı konuklar var, hiç olmazsa bugün kravat tak..." Babam "Evlâdım, emrin baş üstüne ama, ben ömrümde takmadım. İstersen

geri döneyim..." cevabını vermiş. O sırada Büyükelçi Oğuz Gökmen, çıkarmış kendi kravatını babamın boynuna takmış. Babam hayatında bir kere kravat takmıştır, onun da hikâyesi budur. Yıllar sonra Oğuz Gökmen emekli oldu, İstanbul'da bana takıldı "Hacı Ömer'in bana bir kravat borcu vardı, yıllardır bu borç ödenmedi" dedi. Ben de şaka olsun diye bir kravat alıp göndererek, kendisine olan aile borcumuzu ödedim.

Prof. Dr. Fahrettin Kerim de benzer bir olayı anlatır. İstanbul Valiliği zamanında, Irak Kralı Faysal'ı Atlı Köşk'e çay'a getireceklermiş. Telefon etmek istiyorlar, telefonu bulamıyorlar. Bir haberci yollayıp misafiri getiriyorlar. Babamı kapıda gene sakal traşı olmamış ve kravatsız görünce Vali: "Hacı Ağa" diyor, "evine telefon almazsın, traş olmazsın, hiç olmazsa Kral geliyor diye bir kravat bağlasa idin" Babamın cevabı: "Vali Bey, telefon için müracaat ettik, sıraya girdik, sıram gelince alacam. Size başvurup torpil yaptırmak istemedim. Sakala kıravata boşver, beni böyle kabullenmişsiniz bir kere..."

Babam Hacı Ömer'in tekrarladığı bir sözü vardı: "Gururluluk eşekliktir, hilekârlık ahmaklıktır!" Fakir bir çocuk olarak köydeki yaşamı, sonra Katırcı Ahmet'in yanında Adana'ya gelişi, Adana'daki ilk "hamallık" dönemi, bu yıllarda insanların ona karşı haşin davranışları, onu küçümsemeleri, babamı çok etkilemiş olmalı. Bulunduğu mevkie, bulunduğu göreve, sahip olduğu varlığa güvenerek, karşısındakileri küçük görenlerden nefret ederdi. Kendini beğenmiş, mağrur kişilere çok kızardı. Böylelerini gördüğünde, ağzından hep aynı cümle çıkardı: "Gurur eşekliktir."

Babam, pamuk alım satımına başladığı ilk günden, işlerini geliştirdiği döneme kadar edindiği tecrübe ile, iş hayatında itimadın, doğruluğun önemini kavramıştı. Doğru olanın her zaman kazanacağına, hile yapanın mutlaka kaybedeceğine inancı vardı. Bunun için de sık sık "Hilekârlık aptallıktır" derdi.

Ölümünden sonra Bossa Fabrikası'nın bahçesinde yaptırılan babamın büstünün kaidesine bu sözleri yazdırdık.

Ölümünden önce bizlere nasihatı vardır. "Birbirinizi sevin. Anlayın. Birlikten hiçbir şekilde ayrılmayın. Herşeyin başı birliktir. Birlik olunca her türlü güçlüğü alt edersiniz" demiştir.

Babam, "ticarette siyaset, siyasette merhamet olmaz" derdi. Yaptığı işlerde buna daima dikkat etmiştir: Ticaret yapıyorsun, hatır için, gönül için

mal alıyorsun, hatır için mal satıyorsun. Bu iş devam edemez! Aynı şekilde; hatır için adama iş vermişsin, o iş başarılı olamaz! Ticarette siyasetin olamayacağının en güzel örneği, Kamu İktisadî Teşekküllerinin durumudur. Ekonomik tercihler ve ilkeler, siyasi tercihlerle yer değişince, işler bozulur. Siyasette merhamet olmaz. Bugün kardeşim diye boynunuza sarılan kişi, yarın sizi kötülemeye kalkar.

Babam bir işadamının siyasete bulaşmasını doğru bulmazdı. Yaşarken, birkaç arkadaşının başarısız tecrübesine şahit olmuştu. Bunlardan biri, Ömer Başeğmez'dir. Ömer Başeğmez, akıllı, çalışkan bir işadamı idi. Babam kendisini örnek işadamı kabul ederdi. Çok partili dönemde, partinin önce ilçe, sonra il başkanı oldu. Milletvekili seçildi. Ticaretine siyaset karıştı. Tuğla kiremit satardı. Çeşitli acentelikleri vardı. Bir tuğla fabrikası kurmuştu. Mehmet Nuri Sabuncu'nun (Sa) sı ve Ömer Başeğmez'in (Ba) sı birleşti, (Saba) ismi altında tuğla ve kiremit ürettiler. Rivayete göre, kredi alırken partinin baskısıyla bankaları zorladı. Maliye Bakanlığından ayrıcalıkla döviz aldı. Ticaret Bakanlığı ona gereksiz belge verdi. Daha buna benzer kısmen doğru, kısmen yanlış ve çok abartılmış yığınla dedikodu çıkardılar. Derken herşey geri tepti. Ömer Başeğmez'in Saba Tuğla ve Kiremit Fabrikası günün birinde haraç mezat satıldı. Bunun tersi de olabilirdi. Babam siyasete girebilir, Ömer Başeğmez, Adana'nın en büyük sanayi grubuna sahip olurken, Hacı Ömer kaybolup gidebilirdi.

Babam, bize sık sık; "Aman evlâtlarım, kendi bileğinizin hakkıyla kendi gücünüzle iş yapın" derdi: "Başkasının zoruyla iş yaptırmaya, kredi almaya kalktın mı onun tadı olmaz. Zorlama iş yapan, zorlama kredi veren sana kızgındır, öfkelidir, birgün en güçsüz anında senden bunun acısını çıkarmaya kalkar, yıkılırsınız. Alışa, alıştıra iş yapın. Kaldıramıyacağınız yükün altına yatmayın. Yük ağır gelir gümbürt gidersiniz. Kendinizi ölçün - biçin, ondan sonra büyük işlere soyunun. Paranız, beceriniz yetmezse, öbür işlerinizi de kaybedersiniz." Babamın bu nasihatları kulağımıza küpe olmuştur, unutmayız.

Annem, babamın neden fıtık olduğunu, nasıl şeker hastalığına yakalandığını, dişlerinin dökülüşünü kendine göre hikaye eder. Bu hikayelerin büyük ölçüde doğru olduğunu sanıyorum.

Babam, pamuk ihracatı işine girdiği yıllarda en önemli sorun Mersin limanında ihraç mallarını taşıyacak gemilere yük verebilmek işiymiş. Mersin limanına çok az gemi gelir, sıra ve benzeri bir düzenden yoksun olarak, kim gemiye yük verebilir ise, onun işi görülür, diğerinin malı rıhtımda kalırmış.

Mersin'de gemi acentası İskender Bodros'dan gemilerin geldiğini öğrenen babam, balyaların başında bekler, geminin anbar kapakları açılır açılmaz, ilk balyayı içeri atmaya çalışırmış.

Çünkü, kabul edilen bir alışkanlık, ilk balyayı atanın, gemiye mal yüklemede öncelik sahibi olması şeklindeymiş.

Anlatıldığına göre, o ağır pamuk balyalarını tek başına yüklenip, telaş içinde gemiye atma yarışı babamın fıtık olmasının sebebiymiş.

Babamın şeker hastalığı ile ilgili olarak anlatılan olay ise şöyledir: Varlık Vergisi için tesbitler yapıldığı dönemde, babam kereste işi de yapıyormuş. O tarihlerde dağlardan kesilen tomruklar, nehir yoluyla yüzdürülerek Adana'ya kadar getirilip, orada hızarlara verilirmiş. Varlık Vergisi tesbitleri yapanlara Nuri Has ihbarda bulunmuş. "Hacı Ömer'in bir nehir dolusu tomruğu var" diyerek... Ve hatta tomrukları da göstermiş. Bunun üzerine babama beklendiğinin çok üzerinde bir rakkam 316 bin lira Varlık Vergisi gelmiş. Babam bu rakkamı öğrenince çok üzülmüş. Annemin anlatımına göre, şeker hastalığının sebebi bu üzüntü imiş.

Kore Harbi nedeniyle babamın ihraç etmekte olduğu pamuklardan uğradığı 800 bin İngiliz Lirası zarara çok üzüldüğü ve üç gün içinde dişlerinin döküldüğü söylenmektedir.

10
Bizde aile birliği çok önemlidir

Hayatta iken, ailenin direği babamdı. Onun ölümünden sonra annem altı kardeşi kanatları altında tuttu. Ailemizin orta direği annem oldu. Bizim özelliğimiz, ailede hiçbir kırgınlık ve sürtüşme olmamasıdır. Ne kardeşler arasında ve ne de gelinler arasında. Bu belki 1980'li yıllarda kolay inanılır birşey değildir. Fakat bizim yapımız budur. Böyle yetişmişiz. Buna inandırılmışız ve inanmışız.

Babam daha hayatta iken, varlığı arttıkça, çocukları arasında hakça bölüştürürmüş. Meselâ, Akbank'a ortak mı oluyor, ortaklık payını kardeşler arasında hemen dağıtmış. Akbank'tan yeni bir ortaklık payı mı almış, hemen onu da çocuklarına dağıtırmış.

Annemin hissesi zamanla küçülmüş böylece. Ama babam: "Sen kadınsın, varlığı ne edeceksin? Ben çocuklarıma güvenirim, seni ortada bırakmazlar" dermiş karısına.

Babam öldüğünde, muhasebe işlerinden sorumlu olanlar hesapları inceleyince hayret etmişler. Babamın kardeşler arasında daha önce dağıttığı varlıklarda, hesaplar o kadar ince yapılmış ki, kimsenin hakkı kimseye geçmiyormuş. Menkul-gayrımenkul dağılımı, hisse senetleri dağılımı, değişik yörelerdeki malların taksimi, tarla çiftlik bölüşümü, bağ-bahçe apartman tahsisi, en bilinçli ve âdil şekilde yapılmış.

Babamın işleri gelişmemişken, ailenin ortak masrafları onun cebinden görülürdü. Sonra ailenin bir ortak kasası oldu. Biz buna "Kalle" deriz. Kelimenin nereden geldiğini bilemiyorum. Babam öldükten sonra da "Kalle" olduğu yerde durdu. Herkesin kendi varlığından geliri kendine aittir. Fakat ortak varlıklarımızın geliri "Kalle" de toplanır. Kimin ihtiyacı

olursa, diğerlerine haber vermek şartı ile, Kalle'den parasını alır. Meselâ kardeşlerden biri evine mobilya mı alacak, halı mı alacak, otomobil mi alacak, parasını Kalle'den çeker. Herkes başkasının hakkına hürmet gösterdiğinden, bugüne kadar bir sürtüşme çıkmamıştır. Eskiden bir halı için 5 bin lira çekilirdi. Bugün belki 500 bin lira çekilmesi gerekiyor. Ama büyüyen rakkamlar, değişen ihtiyaçlar, ailenin usûlünü değiştirmedi.

Kardeşler kadar, kardeşlerin eşleri de birbirlerine hürmet gösterirler. Bizde kimse büyüğüne adı ile hitap etmez. "Ağabey" der. Her konuda birbirimize danışırız. Kendi paramızdan kendimize önemli bir alış veriş yaparken bile, birbirimize haber veririz. Meselâ, beş yıldır yurt dışında yaşayan kardeşim Şevket, kızına bir otomobil alırken "Ağabey, bizim kıza bir küçük araba alıyorum" diye haber verir. Bu bir saygıdır. Ben de kendime ufacık bir gayrımenkul alacak olsam, kardeşlerimi haberdar ederim.

Bir, iki ayda bir, mutlaka bir araya geliriz. Kardeşler toplantısı olduğu gün, ne telefon, ne önemli bir randevu kabul ederiz. 1984 yılından bu yana, kardeşlerin büyüyen kız ve erkek çocuklarının da bu toplantılara dinleyici olarak katılmalarını ve işlerden haberdar olmalarını sağlıyoruz. Holdingimiz'in genel koordinatörü ve iki genel koordinatör yardımcısının da katıldığı ve işlerimizin konuşulduğu toplantıyı takiben, beş kardeş yalnızca bir odaya çekilir, tamamen aile işlerinden konuşuruz; kim ne derdi ve sevinci varsa, diğerlerine duyurur.

11
Tutumlu olmak mayamıza işlemiş

Tasarruf ile cimrilik ayrı şeylerdir. Fakirin tasarrufu ile zenginin tasarrufu da farklıdır.
Bizim aile daha fakir iken tasarrufa önem verirmiş. O zamanki tasarruf, önce yokluğun eksiğini kapamak, sonra daha iyi "yarınlar" arayışı içinmiş.

Meselâ, evde sadece mercimek çorbası kaynaması, sadece bulgur pilâvı pişmesi, mantı kesilmesi yokluk günlerinin tasarrufundan miras kalmıştır. Bizim ailemiz mantıyı hâlâ çok sever. Bugün mantıya nasıl alıştığımızı hatırlamayız ama, mantı fakirlerin tasarruftan kaynaklanan lüks yemeğidir. Mantının esası, un ve sudur. Bulan içine bir çimdik kıyma da koyar. Yağ, sadece üstünde gezdirilir. Ama yemesi nefistir.

Babam Hacı Ömer, Adana'ya geldiğinde, Beybaba ile Asım Özbilen'in fabrikasında ve Pamuk Handa bekârlık günlerini yaşarken, ekmek-peynir, ekmek-zeytin ve ekmek-helva ile günlerini geçirirmiş. Koskoca vücut, sabahtan akşama kadar harcanan güç ile acıkır, fakat tasarruf etmek düşüncesi ile "nefsini" baskıya alırmış. Beybaba'nın anlattığı ilgi çekici bir hatıra vardır: Haftada bir gün tatlı yemeği usul haline getirmişler. Babam Hacı Ömer, tatlıya o kadar doymazmış ki, "Emmi, dermiş hani nefsime dur demesem, haftada iki kere tatlı yiyeceğim..." Ama, kazancını biriktirip, sermaye yapma kararı, ne somununu büyütmesine, ne de haftada birden fazla tatlı yemesine izin verirmiş. Beybaba hayıflanırdı: "Hacı Ömer gençlik yıllarında canı çektiği halde tatlı yiyemedi. Sonra şeker hastası oldu, doktorlar tatlı yemesine izin vermedi.. Adamcağız tatlıya hasret gitti" derdi.

Babamın tutumluluğu ile ilgili bir başka hatırâyı bana Sanayici Jak Kamhi anlatmıştı. Adana'ya gitmiş. O zaman Adana'nın en iyi oteli olan

Erciyas Palas'da kalacak. Fakat otele girmek bir mesele. Kapının iki yanına kasalar içinde gazoz şişeleri, boş içki şişeleri yığılı. Otelin Müdürüne çıkışmış. "Evlâdım demiş, şunları ya atın, ya satın da otele rahat girilsin." Müdür, "Beyefendi, demiş, Hacı Ömer Adana'da değil de şişeler ondan birikti. Şişeleri bize sattırmaz. Kendi pazarlık eder de satar..." Jak Kamhi: "Çok ayıpladım, adam fabrikasını, otelini emanet ettiği adamlara, on paralık şişe satışında yetki vermemiş diye acaibime gitti, ne kadar cimri adam diye içimden geçirdim" diyor. İstanbul'a dönüyor. O zamanlar Beyoğlu'nun meşhur antikacısı Danon'un dükkânında Hacı Ömer'e rastlıyor. Babam bir yemek odası takımı satın almak için pazarlık yapıyormuş. Danon'un 50 bin lira istediği takımı 40 bine indirip, çek yazıyor. Jak Kamhi dayanamıyor. "Hacı Ağa diyor, Adana'da kırk paralık şişeyi satmak için uğraşıp, burada 40 bin liraya antika takım alıyorsun" Babamın cevabı şöyle: "Evlâdım, o başka, bu başka iş. 40 bin liralık takım alıyorum diye kırk paraları saçarsam, işin ucunu kaçırırım sonra..."

Bu babamın karakterini oldukça iyi anlatan bir hikâyedir. Hacı Ömer üstüne yeni bir elbise almasını bilmez, ama antika eşya, eski bir tablo dedi mi paraya kıyar. Fakire, öksüze para yardımı yaparken de üçü beşi aramazdı.

1944'de ilk yağ fabrikasını kurduğunda, bayram öncesi köye bir kamyon yağ götürmüş. Tellal çıkarmış. "Hacı Ömer yağ dağıtacak, ihtiyacı olanlar gelsin" diye bağırtmış.

Bu âdetini uzun yıllar sürdürdü. Son yıllarında şeker nedeniyle öfkesine hakim olamadığı dönemlerde, karşılaştığımız bir olaydan sonra kendisine rica ettik. Bu işi başkaları aracılığı ile yaptırdık. Yağ dağıtırken, bir kaç kişi, ya zaruretten ya açıkgözlük ile sıraya birkaç kere girmeye kalkmışlar. Babam bunu fark etmiş "Utanmıyor musunuz başka yetimlerin hakkını yiyorsunuz?" diyerek adamların üzerine yürümüş. Hilekârlığa dayanamazdı. "Ben yoksulluğu, ihtiyacı bilirim, elimle vermenin zevki başkadır" diyerek, bu işten keyif duyardı. Dağıtımı başkaları yapmaya başlayınca üzüldüydü.

Babam öldükten sonra, bu defa annem, ramazan aylarında köye gidip fakirlere, yağ, kumaş ve para dağıtmaya başladı. O da yaşlandı. "Anne dedik, bu iş seni yoruyor. Bırak, senin adına torunların, yeğenlerin dağıtsın." Babam gibi o da diretti: "Kocamın yaptığını ben de yapacağım" diye tutturdu. Bir sandalyeye oturuyor, üç veya dört gün kendi eliyle yardım dağıtıyordu.

İşte, ben ve kardeşlerim bu görenek, gelenek içinde büyüdük, tasarrufa alıştık.

Bossa fabrikasında değişik sorumluluklar yüklendiğim yıllarda, tasarrufa dikkat etmenin neler kazandıracağını daha iyi gördüm.

Fabrika'da işçilere yemekte yarım ekmek dağıtılırdı. Kimi iştahlı, ekmeğin tamamını bitirir, kimi iştahsız, ucunu yer, kalanı bırakırdı. O kadar ekmek artardı ki, bu "nimet"leri dökecek yer bulamazdık. Çare düşündüm. Bir işçiyi sadece ekmekleri dilimlemekle görevlendirdim. Böylece isteyen yiyebildiğince ekmek alabilecekti. Baktım ki ekmek sarfiyatı yarı yarıya azaldı. Ekmekleri dökecek yer aramaktan da, nimet israfından da kurtulduk.

Gene Bossa'da beşbin işçi için pirinç alınıyordu. Baktım tek tip pirinç alıyorlar. Pilâv da onunla yapılıyor, dolma da. Halbuki dolma için pirincin kırıklı kırıksız olması fark etmez. İki cins pirinç aldırılmasını sağladım. Dolmalık pirinci daha ucuza alınca, pilavlık pirinç için daha çok para harcama, daha iyi kalite pirinç alma imkânı doğdu. Aynı şekilde, salatada kullanılan domates ile, çorba için kullanılacak domatesin farklı kalite ve farklı fiyatta olduğunu da öğrendim. İnsanın parasına sahip olmasının, hesabını bilmesinin, tasarruf etmesinin cimrilik ile ilgisi yoktur.

En lüks otelde kalsam, faturası bilgisayar ile hesaplansa bile, kontrol ederim. Çok kere yapılmamış masrafların faturaya eklendiğini görür, ilgilileri uyarırım. Düzeltme ile sağlanan fark, belki servis ücreti olarak bırakılan paradan da ufaktır. Fakat bu, insanın hakkını aramasıdır.

Yurt dışında büyük mağazalarda fiyatların değişmez olduğu sanılır. İngiltere'nin en büyük mağazasında fiyat indirtilebileceğini, iddia üzerine bir arkadaşıma gösterdim. Harrod's mağazasında bir saat beğenmiştim. Türkiye'de hediye olarak vermek üzere 10 tane almaya niyetlendim. Satıcıya "acaba bir indirim yapabilir misiniz" diye sordum. "Fiyatlarımız maktudur" cevabını aldım. "Evlâdım, bir defa şefine sor" dedim. Şefi geldi. Böyle bir istekte bulunmanın şaşkınlığı içinde, "İmkânsız" dedi. "Sen hele bir kere de müdürüne sor" dedim. Ve sonunda 10 saati tenzilâtlı olarak aldım.

Yurt dışında, iş temaslarım dışındaki boş zamanlarımda, elektronik eşya satan mağazalara girip pazarlık etmekten büyük zevk duyarım. Bu pazarlık aşkıyla almak zorunda kaldığım ufak tefek elektronik âletleri Türkiye'de dostlarıma, arkadaşlarıma dağıtırım.

Modası geçmiş elbise gömlek ve kıravatlarımı modaya göre daralttırıp düzelttirdiğimi yakınlarım çok iyi bilirler. Taş gibi sağlam şeyleri gözden çıkartacak kadar zengin değilim.

12
Babamın ilk sanayi tecrübesi

O yıllar, yani 1940'lar, Dünya'da ve Türkiye'de konjonktürün alt-üst olduğu yıllardı. Bir tarafta İkinci Dünya Savaşı devam ediyor, öte yanda Türkiye savaş dışı kalma çabasında. Harp konjonktürü birçok insana fırsatlar yaratıyor, birçok işin de batmasına neden oluyor. Adana'da özellikle gayrımüslimler pamuk, gıda maddesi gibi normal ihracat malları yanında, yeni yeni kârlı konular keşfediyorlar, meselâ Almanya'ya kırpıntı ihraç ediyorlar.

1942 yılında çıkan Varlık Vergisi, Türk ekonomisinin üzerinden kasırga gibi esmiş, birçok işyerini harabeye çevirmiş. Babam "Varlık Vergisi"nden sarsılmamış.

Hacı Ömer'in ilk sanayi tecrübesi bu fırtınalı dönemin öncesine rastlar.

Türk Nebati Yağlar Fabrikası teşebbüsünü babam, 4 Kayserili, 2 Karaisalı ortağıyla başlatmıştır. Milli Mensucat Fabrikası ortakları (Nuh Naci, Mustafa Özgür, Seyit Tekin ve Nuri Has), Karaisalılar (Ahmet Sapmaz, Bekir Sapmaz) ve babamdan teşekkül eden 7 ortaklı grup, eşit paylarla işe girişirler. Fakat işi babam yürütür. Babam ve arkadaşları 1939 yılına doğru Adana'da pamuk ticaretine hakim duruma gelince, önce çırçır fabrikası işine giriyorlar. 30 bin ton pamuktan 15 bin ton çiğit çıkıyor. O tarihte çiğidin tek alıcısı da S.R. Glido Nebati Yağ fabrikası. Fabrikanın almadığı çiğidi yakmaktan başka kullanım alanı bilinmiyor.

Fabrika, Salamon Rafael Glido isimli bir Rus Musevisi göçmene ait. Glido, Rus İhtilali sırasında Anadolu'ya göçmüş, önce Mersin'de yaşamış, 1927 yılında Adana'ya gelerek istasyon civarında "Rusun fabrikası" diye tanınan nebati yağ fabrikasını kurmuş.

Babam ve arkadaşları uzun süre Glido'ya, onun verdiği fiyattan çiğit sattıktan sonra, rahatsız olmaya başlamışlar. Hele harp konjonktüründe yağ fiyatları yükselip, nebati yağ fabrikasının kârı artınca rahatsızlıkları daha da büyümüş. O yıllarda Glidonun fabrikasında 150 kadar işçi çalışır; yılda 1.8 milyon kg. pamuk yağı, 5.8 milyon kilo küsbe, 143 bin kilo sabun üretilirmiş. Bu üretim rakkamları ve o günün 8-10 milyon liralık yıllık cirosu, gerçekten herkesin iştahını kabartacak bir cazip iş olarak görülmeğe başlamış.

Hacı Ömer ve ortakları Glido'ya gitmişler. "Bu fabrikayı bize sat" demişler. Glido, satma işine hiç yanaşmamış. Fiyatı bile konuşmamış. Ümidi kesen babam ve ortakları, hemen Glido'nun fabrikasına bitişik araziyi satın almışlar.

O yıllarda Mersin'de Fransızlar bir nebati yağ fabrikası kuruyorlarmış. Babam bu fabrikayı Muammer Tuğsavul adında birinin kurduğunu haber almış. Muammer Tuğsavul Almanya'da 12 yıl kimya eğitimi gördükten sonra, 1930 yılında Türkiye'ye dönen, Türkiye'de birçok nebati yağ fabrikası kurup işleten, Kazım Taşkent ile ilk şeker fabrikalarının kuruluşunda emeği geçen çok değerli bir kişidir.

Babam Muammer Tuğsavul'u bulmuş. "Parası benden, fabrikayı kurması senden" diye anlaşmış. İkinci Dünya Harbi, Avrupa'ya ısmarlanan makinelerin gelişini geciktirmiş. Fakat 1944 yılında Babam Hacı Ömer ve ortaklarının ilk sınai tesisleri Türk Nebati Yağlar Fabrikası üretime geçmiş. Türk Nebati Yağlar Fabrikası'nın kurulmasıyla yaşam şansının ortadan kalktığını gören Glido, bir yıl sonra kendi nebati yağ fabrikasını da babam Hacı Ömer ve ortaklarına satmış. Bu fabrikanın adını Toroslor Yağ Fabrikası diye değiştirmişler. Uzun yıllar böyle çalıştı. Fabrikanın tamamı zamanla Sabancıların oldu. Genişletildi, margarin tesisleri eklendi, bugünkü Marsa haline geldi.

Babamın bu ilk sanayi tecrübesinin ilginç yanları vardır:

Birkere babam Hacı Ömer, Türkiye'de pek az örneği görülen bir ortaklık düzeni içinde ilk yatırımını gerçekleştiriyor.

İkincisi, kendisine yabancı bir konuda, tüm sorumluluğu devredecek, bu işi en iyi bilen kişiyi bulma başarısını gösteriyor; ve o kişi işini tamamlayıncaya kadar, ona karışmıyor.

İlk tecrübe babama büyük cesaret vermiştir. Daha birinci yatırımını tamamlamadan, yeni yatırım arayışlarına yönelmiştir. Yağ fabrikası yapımı

sırasında Muammer Tuğsavul'a "bir suni ipek fabrikası" kurma teklifini yaptığı; Muammer Tuğsavul'un "Sümerbank'ın benzeri bir fabrikayı kurmakta olduğunu" söylemesi üzerine de şu cevabı verdiği bilinir: "İyi dedin ya Muammer Ağa! Devlet fabrikayı kuracak. Olur olmaz yarar yaramaz bir sürü adamı dolduracak. Üç kuruşluk malı, beş kuruşa mal edecek. Herkes de o malın fiyatını öyle bilecek. Şimdi biz de aynı fabrikayı kursak, ucuza mal edip devlet fabrikası fiyatına satsak fena mı olur? Kârı düşün sen hele bir!"

13
Akbank hayatımıza giriyor

Babam, harp sonunda işlerin gelişeceğini görmüş, kendi sınırlı imkânlarının da ortaklarının gücünün de işlere yetmeyeceğini anlamıştı. O yıllarda üstüste kurulan iki banka, Yapı Kredi ve Garanti Bankaları, Hacı Ömer'in gözlerini açmıştı. Bizim de bir bankamız oldu mu, yeni büyük işlere sermayeyi nereden bulacağız diye dolanıp durmayız diyordu. Milletin eli para tutmaya başlamıştı. Parasını emniyetle saklayacak yer arayanlar, üste aldıkları faizi de kâr sayıyorlardı. Oysa paranın piyasası gittikçe değer kazanıyordu. Düşük faizle aldığın parayı iyi işlerde kullanıp, iyi de kâr etme imkânı vardı. Fakat Hacı Ömer'in bunu ortaklarına anlatabilmesi kolay değildi. Ortaklar tutucu insanlardı. Babamın bir banka kuralım fikri o günlerde biraz "fantazi" karşılanıyordu. O zamanki ortağı Nuri Has bu fikre karşı çıkıyor. Bu yüzden banka 1944-1945'lerde kurulamıyor. Babam banka işini içine iyice sindirdiğinden, devamlı olarak, Ziraat Bankası Adana şubesinin o zamanki müdürü Ziya Alaçam'ı ziyaret ediyor. Onunla bu fikri tartışıyor.

En sonunda sözü; "Bak Ziya bey, geliyorsan gelirsin, yoksa biz bu bankayı kendimiz de kurarız..." a getirip bağlıyor.

Akbank ilk kurulduğunda babam beş arkadaşı ile birlikte %15'erlik paya sahipti: Hacı Ömer, Nuh Naci Yazgan, Nuri Has, Ahmet ve Bekir Sapmaz kardeşler, Mustafa Özgür ve Seyit Tekin bankanın kurucuları ve ortaklarıydılar.

Nuh Naci Bey, Nuri Ağa, Mustafa Ağa, Bekir Ağa, Ahmet Ağa, babamın iş ortakları idiler.

Akbank tek şube olarak 30 Ocak 1948 tarihinde Adana'da hizmete

açıldı. İlk İdare Meclisi Reisi Ziya Kurttepeli, ilk Genel Müdürü Ziya Alaçam'dır. Kuruluştan iki yıl sonra Seyit Tekin'in oğullarından İbrahim Tekin İdare Meclisi Reisi oldu. 1962 yılında Ahmet Dallı gelinceye kadar 11 yıl bu görevde kaldı.

"Ak" adı iki nedenle seçilmiş, "Adana'daki Kayserililer" kelimelerinin ilk harfleri olduğu için, ve altı arkadaşın da varlıklarının kaynağı pamuğu temsil eden kelime olduğu için.

1948'de bankayı kurarken babamın serveti beş milyon lira civarında hesaplanabilir. Atatürk Caddesinde bir evimiz var. Yeni çırçır fabrikası ve iplik fabrikasında Sapmazlarla ortağız. Yağ fabrikasında yedi ortağız. O anda Akçakaya'dakiler dışında çiftliğimiz, toprağımız yok. Babam ayrıca ticaretle meşgûl, yazıhanesi ve dükkânı da kendi mülkü. Bankayı kurarken 800 bin lira verdi ve %15 hisse sahibi oldu.

Banka kurulup çalışmaya başladıktan sonra 1953 yılında ortaklar birleşip, babamı saf dışı bıraktılar. Çok üzüldü. Babam bir işe el attı mı, o iş büyüsün, sermayesi, ihtiyat akçesi, sevki idaresi, kadrosu güçlü olsun isterdi. Kârı çoğaltmak ve kârdan pay almaktan başka bir şey düşünmemek babama göre değildi. Kendisine cephe alındığını görünce, hisse çoğunluğunu eline geçirinceye kadar didişti. Neyin doğru olduğuna inanırsa, onun için canını dişine takardı. Bize öğrettiği de budur.

14
Bossa ilk gururumuzdu

Türkiye için 1950 yılı önemli bir dönemin başlangıcıdır. Demokrat Partinin iktidara gelmesiyle ülkede özel sektöre dayalı yeni bir sanayileşme, gelişme arayışı başladı. Hükûmeti yönetenler halka yakın olmak için sık sık Anadolu'ya çıkıyorlardı. Mahallî parti teşkilâtları, bu gezilerde politikacıları, devlet adamlarını, yerli iş adamları ve mahallin tanınmış kişilerini bir araya getiren toplantılar düzenliyorlardı.

Adana'yı ziyaret edeceklere yemek verilecek, toplantı düzenlenebilecek tek yer, Erciyas Palas Oteli salonu idi. 1950 yılında Cumhurbaşkanı Celâl Bayar'ın Adana'yı ziyaretinde, şerefine verilen ziyafete babam Hacı Ömer de katılmıştı. Babam, o sıralarda Adana'nın önde gelen iş adamlarından sayıldığı için bu yemeğe çağırılmış olabilir. Böyle değil ise, girişkenliği veya otelin sahibi olması nedeniyle orada bulunmuştur.

Celal Bayar'ın bu gezisinde basma fabrikası konusunun ortaya çıkışı için iki hikâye anlatılır.

Bir anlatıma göre: Celâl Bayar, "Adana'nın pamuğu ile buradaki genç kızlara çeyiz yapacak,gelinleri giydirecek, Nazilli'deki fabrika benzeri fabrikayı yapacak müteşebbis arıyorum" deyince, babam "Ben talibim efendim" diye atılmış.

Diğer anlatıma göre ise, babam doğrudan talip olmuş. "Burada bir basma fabrikası yapmak niyetimiz var beyefendi, sayenizde..." diyerek sözü açmış. Celâl Bayar'ın cevabı "İyi olur ama, çok para ister. Hem de ileri bir tekniktir. İşletilmesi için adam ister" şeklindeymiş.

Babam "Ne gidecekse dörtte üçünü veririm. Defaten 15 milyon

ayırabilirim" diyerek Cumhurbaşkanına güven vermiş.

Konuşma şekli babamın bu işe kendini daha önceden hazırlacığını gösteriyor. Çünkü söylediği rakkam karşısında Celal Bayar, yanındaklere: "Hacı Ömer bu işin kaça çıkacağını biliyor" diyor. Hele babamın "Ben bu işin adamını da buldum, Sümerbank'tan Fazlı Turgay'a yaptıracağım" demesi üzerine: "Tamam Hacı Ömer. Paran var. Adamını da iyi seçmişsin. Sana yardım edeceğim. Yakında Nazilli'ye gidiyorum. Seni de çağırayım. Gel Nazilli fabrikasını gör" sözleriyle, aradığı müteşebbisi bulduğunu göstermiş oluyor.

Babam Nazilli fabrikasını görünce "soyunduğu işin" büyüklüğünü anlayıp ürktüğü, fakat yılmadığı söylenir.

Fazlı Turgay, Sümerbank camiasında yetişmiş Kayseri ve Nazilli fabrikalarının kuruluşunu gerçekleştirmiş, çok tecrübeli ve yetenekli bir kişi idi. Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın da kendisini iyi tanıdığını, takdir ettiğini babam sonradan öğrenmiştir.

Babam iplik ve bez fabrikasını tek başına değil, Bosnalılar ile ortak olduğu "Basma Şirketi" bünyesinde gerçekleştirmeye kararlıydı. Bu iş alevlendiğinde, Bosnalılar ile ortaklık ilişkileri epey bir yol almış durumdaydı. Bosnalılar, Bosnalı Salih Efendi'nin çocuklarıdır.

Bosnalı Salih Efendi Adana'da "eşrafdan" sayılırdı. Adana'nın önde gelen zengini idi. İki karısı vardı. Yedi kız, beş erkek çocuğu ile en büyük ailelerden birine sahipti.

22 bin dönüm toprağı vardı. Tarsus'da bir iplik ve bir bez fabrikasına ortaktı ve Adana'da bir un ve çırçır fabrikası işletirdi. Pamuk ve buğday ticareti yapardı. Adana'daki un fabrikası 1948 yılında yandı. 1949 yılında Bosnalı Salih Efendi 78 yaşında öldü. Çocukları miras kavgasına düştü, varlığı tar-ü-mar eylediler.

Sadece 4 erkek kardeşin elinde birşeyler kalmıştı. Bosnalı Salih Efendinin ölümünden 11 yıl sonra, 1950 yılında Babam Ömer, bu dört çocuğa ortaklık teklif etti.

Kardeşlerin elinde geniş arazi ve bir çırçır fabrikası kalmıştı. Babam eskiden beri büyük toprağa hayrandır. 6700 dönümlük Cırnık Çiftliği şehrin dışındaydı ama, Çırçır ve Un Fabrikası'nın arazisi şehre yakındı. Fabrika işliyordu. Yanan un fabrikasının yeri de işe yarardı. Bu gayrımenkullere

toptan 2 milyon lira değer biçildi. Babam da iki milyon lira nakit koydu. Bir milyon lirası ile dört çocuğun borçları ödendi. Böylece yüzde elli, yüzde elli hisseli Bossa şirketi teşekkül etmiş oldu.

"Bossa" kelimesinin esası hakkında iki hikâye anlatılır. Bizim bildiğimize göre, babam o yıllarda sık sık "birlik olalım, sanayi sahasına atılalım" dermiş. BOSSA kelimesi cümledeki baş harfleri temsil edermiş.

Diğeri de şöyle: Ziraat Bankası Adana Şubesi Müdürlüğünden Akbank'a geçen Ziya Alaçam, isim babalığı yapmış. "Madem Bosna'lı ailesi ile Sabancı ailesi ortaklık kuruyorsunuz Bosnalı'ların BOS'u ile, Sabancı'ların SA'sını bir araya getirelim" demiş, (B.O.S.S.A.) kelimesini üretmiş.

Arkasından Ahmet Sapmaz ile "Sasa"yı kurarken, Sapmazların "Sa"sı ile Sabancıların "Sa"sı gene firma ismini oluşturdu.

Bir keresinde Amerika'da seyahat ederken, baktım ki, firmaları tanıtmakta, isimlerin, renklerin, "logo" dedikleri kısaltılmış işaretlerin önemi büyük. Uçakta kendime göre birşeyler düşündüm. Türkiye'ye dönünce, reklâm işlerimize bakan firmanın yetkililerini çağırdım. Sabancı Topluluğu için "SA" harflerini sembol haline getirecek çalışmalar yapmalarını istedim. Bu arada bankanın, sigorta şirketinin ve banka iştiraklerinin bir kısmının ismi ise "AK" ile başlıyordu. Düşüncem "SA" hecesinin "A"sı ile "AK" arasında da bağlantı kurmaktı. Bunu yaptıramadım. Ama "SA" amblemi çok iyi şekilde işlendi. Topluluğumuzun tanınmasında önemli bir adım oldu.

Sabancı Topluluğuna dahil kuruluşlar meydana getirirken yeni şirketlerin kısatılmış isimlerinin (SA) ile bitmesine özen göstererek tesbit ettik. Sasa, Teksa, Lassa, Kordsa, İnsa gibi.. Öte yanda Akbank'ın iştirakiyle kurulan sınai, mali ve ticari işletmelerin ticari unvanlarının (AK) ile başlattık. Aksigorta, Akçimento, Akkardan, Akova, Ak Yayınları gibi..

Biz gelelim BOSSA'ya...

Önce, yanmış olan un fabrikasının yerine, Almanya'da Müller firmasından getirilen makinelerle yeni bir fabrika kuruldu. Bir süre sonra bu da yandı. Bugünkü fabrika daha sonra yapılandır.

Bossa İplik ve bez fabrikasının proje hazırlama işinde Sümerbank'dan gelen Fazlı Turgay'ın büyük gayreti oldu. Sinan Bosna da Fazlı Turgay ile

çalışıyordu.

Bossa'nın projesi 1953 yılında tamamlandı. Bina inşaatına da, aynı yıl başlandı.

Bossa iplik ve bez fabrikası için Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'ndan kredi alındı. O yıllarda bankanın sermayesi 12.5 milyon lira ve bir projeye tahsis ettiği en büyük kredi 1.2 milyon lira idi. Bossa iplik ve bez tesisi projesini değerlendiren Dünya Bankası, bu projeye 5 milyon Türk lirası karşılığı döviz kredisi verilmesini uygun gördü. Bankanın uzun yıllar Genel Müdürlüğünü yapan kıymetli bankacı Reşit Egeli "Bir defada bir firmaya 5 milyon lira kredi vermek, o günün şartlarında inanılamıyacak bir işlemdi" demiştir bana sonraları.

1953 yılında babam, Fazlı Turgay'ı ve ortaklarından Bosnalı Salih Efendinin Amerika'da eğitim gören oğlu Sinan Bosna'yı yanına alarak İsviçre, İngiltere, ve Almanya'ya makine pazarlığına gitti. Makineleri Fazlı Turgay seçer, babam da Sinan Bosna'nın tecrümanlığı ile pazarlık edermiş.

Bossa'nın yapımı 1954 yılında tamamlandı.

Bossa, Ingostat Fabrikasından alınan 13 bin iğlik tesis ile pamuk ipliği yaparak işe başladı. Sonra 360 adet Ruti tezgahı ile bez yaptık. 1955 yılında boya, apre, kimya bölümlerini kurduk.

O yıllarda, Devlete ait Sümerbank Nazilli Fabrikası'ndan başka basma üreten kuruluş yoktu.

Biz Ruti tezgahlarımızda ürettiğimiz ham bezi İtalya'ya, Almanya'ya gönderiyor, o ülkelerde ham bez üzerine basma yaptırtıyor, Türkiye'ye getirip satıyorduk.

1959 yılında kendi tesislerimizde baskıya başladık. Hatalı oldu, düzelttik, öğrendik.

Yıllar geçtikçe 13 bin iğlik iplik bölümü 120 bin iğe çıktı. 2 bin tezgâh çalışmaya başladı. Düz baskıdan, rulo baskıya, bir tek renkten önce, 4 renge, sonra 16 renge çıktık. Streeep printing makineleri geldi. Son olarak Bossa'nın içindeki 360 Ruti Tezgahı teknolojisi eskidi diye çıkarıp, yerlerine en iyi tezgahlar olan Shulzer makinelerini koyduk.

Bunlar, bizim sanayi işimizin doğuşunu, emeklemesini, yürümesini ve

nihayet koşmasını gösteren gelişmelerdir.

Bossa Fabrikasındaki ortaklık, % 50 - % 50 ortaklık esasına dayanıyordu. Fabrika ilk yıllardan itibaren kâr etmeye başladı. Bosna'lıların dört genç çocuğunun her yıl sonunda istekleri, kârın ortaklar arasında dağıtımı idi. Oysa babam kârın şirkette kalmasını, şirketin hızla güçlenmesini istiyordu. Bu arada paraya ihtiyacı olan ortaklarımızın hisselerinin bir kısmını satmak istediklerini duyduk.

Onların satma niyetleri ortaya çıkınca, biz tereddüde düştük. Acaba, memleketin konjonktürü bu yükün altına girmemizi teşvik edecek yönde mi gelişiyordu? Üstelik Bosna'lıların istedikleri fiyat, kabul edilebilecek rakkamların da çok üstündeydi.

Ahmet Dallı bey, görüşlerine saygı duyduğumuz bir insandı. Akbank'da bizimle çalışırken görmüştük ki, gözü kapalı taraf tutmayan, hakkın ve haklının yanında olabilen bir kişiliğe sahiptir. Bosnalılar fiyat konusunda kesin yetkiyi ona bırakmışlardı. Ahmet Dallı Akbank'dan ayrıldıktan sonra Ankara'da Ticaret Bakanlığında görev kabul etmişti. Kendisini ziyarete gittim. Öncelikle, Bossa'daki hisse senetlerini satın almanın yararlı olacağını söyledi. Bizim de gönlümüz o yönde idi ama kendimize destek arıyorduk. İş, hisse senetlerinin fiyatı konusuna gelince, kendine göre makul gördüğü fiyatı ortalıyarak bana kabul ettirdi. Bu fiyat bizden çok Bosnalıların lehine idi ama, biz Ahmet Dallı'nın adalet anlayışına saygı duyduğumuzdan sesimizi çıkarmadık. Böylece, Bosnalıların hisselerinden % 14.5'unu daha satın aldık.

Biz kârı sermayeye katıp işi daha büyütmek istiyorduk. Onlar ise aksine parayı dağıtalım diyorlardı. Bu anlayış farkından dolayı Bosnalılar % 35.5 luk hisselerini de sattılar. Bossa hisselerinin tamamı Sabancı Ailesine geçmiş oldu.

15
İşin danası ile uğraşmaktan anası'na vakit kalmıyordu

Sanayileşme hareketinin yeni yayılmaya başladığı 1950'li, 1960'lı yıllarda, müteşebbis, sadece bir tek üretim ile uğraşmıyor, o üretime bağlı bir çok hizmeti de yürütmek zorunluluğunda kalıyordu. Çünkü o yıllarda büyük sanayii destekleyecek yan kuruluşlar ortaya çıkmamıştı. Küçük sanayi, büyük sanayi ile işbirliğine hazır değildi. Hatta hizmet sektöründekiler, kamyoncusu, lokantacısı hazır değildi.

Meselâ, biz Bossa Fabrikası'nda üretimi yürütebilmek için, sadece tekstilcilik yapmıyorduk. Fabrikanın makinelerinin tamiri ve yedek parça ihtiyacının karşılanması için, Adana'nın en büyük torna atölyesine de sahiptik. Ve bu atölyenin işletilmesi sorumluluğunu taşıyorduk. Torna atölyesinde, kocaman tornalar, frezeler, presler lazım olduğunda el altında bulunsun hesabıyla günlerce boş yatar, bu tezgahların başında ustalar, boş otururdu.

Biz Bossa'da, Adana'nın en büyük marangozhanesini kurmuştuk. Çünkü ihtiyacımız olan sandıkları yapacak bir kuruluş bulamıyorduk.

Bossa'nın yemek servisi biz yapmak zorundaydık. Üçbin, beşbin işçiye hergün yemek çıkardığımıza göre, Adana'nın ve hatta Türkiye'nin en büyük mutfağının, lokantasının işletmecisi durumundaydık.

Kendi ürettiğimiz malları, ham maddelerimizi, kendi kamyonlarımızla taşıdığımızda, Adana'nın en büyük nakliyecisi, işçilerimizi otobüsle taşıdığımızdan Adana'nın en büyük otobüs işletmecisiydik.

Bunları yapan, bunları yapmak mecburiyetinde kalan bir müteşebbis,

acaba asli işine kendini ne kadar verebilir?

Zamanla şartlar değiştikçe bütün bu işleri başkalarına devrettik.

Daha önceki bu tecrübenin çok yararı oldu.

Bazı vesilelerle bize başvurular olur. Sabancı Topluluğuna dahil şu fabrikanın, bu kadar matbaa işi var. Onu başkalarına yaptıracağınıza, gelin bir matbaa kurun da kendiniz yapın... Şu kadar ihracat yapıyorsunuz. Gelin bir kaç gemi alın da kendi, malınızı kendiniz taşıyın. Bu kadar işçiniz var. Onların yemeğini çıkarmak için büyük bir mutfak kurun gibi...

Kardeşlerim gibi ben de bu gibi teklifleri tebessümle karşılarım. Biz bu yollardan geçip bugünlere geldik. Bırakalım herkes en iyi bildiği işi yapsın. Herkes her işi yapmaya kalkarsa, sonuçta kimse birşey yapamaz.

16
Kardeşlerim

Altı erkek kardeştik. En büyüğümüz İhsan ağabeyim 1931 yılında doğmuştu. Ben 1933 yılında doğdum. Diğer kardeşlerim birer yıl ara ile dünyaya geldi. Hacı 1934, Şevket 1935, Erol 1936 ve Özdemir 1937 yılında doğdular.

İhsan

Ağabeyim rahmetli İhsan, benden iki yaş büyüktür. Çocukluğundan beri futbola düşkünlüğü vardı. İlkokul sıralarında ince yapılı idi. Sonra okula devam etmedi. Fakat futbol sevgisi sürdü. Şişmanladı. Boyu da uzundu. Şişmanlık ve iri yapılı vücudu, şahsiyetini, hareketlerini etkilemeye başladı.

Babam İhsan ağabeyimi işe ısındırmak için Akçakaya'lı Sarraf Mehmet Efendi'nin oğlu Celal Ilgıt ile ortaklaşa, Adana'da Çakmak Caddesinde bir manifatura dükkânı açtı. Ağabeyim dükkana yüzde elli ortak idi. Babam, İhsan ağabeyimden 10 yaş kadar büyük, dolayısı ile hayat ve iş tecrübesi bulunan Celal Ilgıt'tan ağabeyime göz kulak olmasını rica etmiş. O da ağabeyimi İstanbul'a alışverişe götürür, daima yanında gezdirirdi. Buna rağmen ağabeyim bir süre sonra bu işten soğudu. Futbol ile ilgisi ise devam ediyordu.

Burada bir konuyu belirtmekte yarar vardır. Ağabeyim herhangi bir işe sahip çıkmaz görünmesine, aile ile anlaşmazlıklara düşmesine rağmen, ölümünden 3 - 4 yıl önceye kadar kütlü (çekirdekli pamuk) alım işini aksatmadan yürütmüştür. Sabah erken kalkar, ailenin kütlü alımlarına katılır, hatta bu işi zaman zaman tek başına da yapardı.

Askere gidip geldikten sonra, annem ve babam ağabeyimi evlendirmeye karar verdiler.

O yıllarda teyzem Pakize Civelek Ceyhan'da otururdu. Annem teyzemi çok sevdiği, gibi babam da teyzemin kocası rahmetli Mehmet Civelek'le iyi anlaşırdı. Değişiklik olsun diye, her hafta sonu annem ve babam Ceyhan'a onları ziyarete giderlerdi. Birlikte öğle yemeği yenirdi. Teyzemin fasulye pilâkisi, mantı gibi yemekleri çok meşhurdur. Ağabeyim İhsan'ın evlenme konusu konuşulurken, teyzem Ceyhandaki bir öğretmenin kızından söz etmiş. Akçakaya'lı olan Rukiye öğretmenin Yüksel adında bir kızı varmış. Bizimkiler Yüksel'i İhsan ağabeyime istediler.

Ailesinin rızasına rağmen Yüksel'in bu evliliği güç kabullendiği bilinir. Görünürde Yüksel, İhsan ağabeyimin şişmanlığından hoşlanmamış ise de gerçekte, bir öğretmen kızı olması sebebiyle kocasından başka bekleyişleri bulunduğu da seziliyordu.

İhsan'ın bir evlilik sorumluluğu taşımasına pek güvenemediklerinden, bizimkiler Yüksel'i eve gelin aldılar. Ağabey'imin Yüksel'den üç çocuğu oldu. Bu arada futbol dışında ciddi bir konuyla da ilgilenmedi. Ailenin sanayi kuruluşlarında da ticari kuruluşlarında da yeterli sorumluluklar almadı.

İhsan evlendikten sonra da ev ve iş dışındaki hayatı tercih etti. Zamanın çoğunluğunu Adana'da Demirspor futbol kulübünde geçirirdi. Buradaki çevresi "İhsan Ağa" diyerek kendisini aşırı derecede severler, sayarlardı. Onu güler yüzlü, hoş sohbet, çok ama çok yardım sever, fakir fukara babası olarak tanırlardı.

İhsan Ağabeyimin eşi Yüksel ile evliliklerinden iki kız, bir erkek çocuğu oldu. Kızların büyüğü Güler, erkek çocuklardan sonra aileye giren ilk kız torun olarak anne ve babamın ve özellikle babamın büyük sevgisini, ilgisini kazandı.

Ağabeyim İhsan'ın Adana'da bir başka hanım ile ilişkisi olmuştur. Bu ilişkiye başta babam ve annem olmak üzere hepimiz büyük tepki gösterdik. Üzüldük. Fakat ağabeyim bu ilişkiyi sürdürdü. Ağabeyimin ilişkisi olan hanımın ismi Nevin Tenik idi. Bu hanımdan Sevgi ve Sevilay isimli iki kız ve Murat isimli bir erkek çocuk dünyaya gelmiş. Hanım ile nikah bağı olmadığından bu çocuklar Tenik soyadını taşırlarmış. Fakat daha sonra "nesebi gayrı sahih çocukların nesep tashihleri ile ilgili olarak çıkan af yasası"ndan yararlanılarak bu üç çocuğun da soyadları "Sabancı" olarak tashih edilmiş.

Biz bu ilişkiyi ailece tasvip etmediğimizden, Ağabeyim İhsan hayatda iken de, onun ölümünden sonra da ne Nevin Tenik hanımı ve ne de çocukları görmedik.

Ağabeyim İhsan öldüğünde ise, nikahlı eşi Yüksel ve nikahlı eşinin üç çocuğu yanında, af yasasından yararlanarak nesep tashihi yapılan ve soyadı

"Sabancı" olarak değişen Nevin Tenik hanımdan doğma üç çocuk da Ağabeyim İhsan'ın mirasının paylaşılmasına katıldılar.

Biz, Sabancı ailesi olarak Nevin Tenik hanım ve üç çocuğuyla doğrudan ilişkiye hiçbir zaman girmemekle beraber, nihayet Ağabeyim İhsan'ın hatırasına hürmet ederek, onların normal bir yaşam düzeyi sürdürmelerini sağlıyacak yardımları dolaylı olarak , onları tanıyanlar aracılığıyla sağladık.

1985 Yılının Ağustos, Eylül aylarında, kamuoyu, Nevin Tenik hanımın küçük kızı Sevilay'ın evlilik olayı nedeniyle yanlış biçimde oluşturuldu. Sevilay'ın evlerinin karşısında bir işyeri olan bir genç ile evlenmek üzere önce evi terk etmesi, sonra da nikahlanıp eve dönmesi değişik biçimlerde gazetelere yansıdı. Gazete havadislerinden öğrendiğimize göre, Sevilay'ın akrabaları bu evlilik olayını tasvip etmediler.

Sevilay'ın annesi ile onun akrabalarının bu evliliği tasvip etmeyen davranışları "Sakıp Sabancı Sevilay'ın fakir bir genç ile evlenmesini önlüyor" şeklinde kamu oyuna çarpıtılarak yansıtıldı.

Sabancı ailesi olarak hiçbir ilişkiye girmediğimiz Nevin Tenik ve kızı Sevilay'ın evlenme olayında müsbet veya menfi ne bir fikir beyan etme, ne de davranış teşebbüsümüz olmadığını bilmeyenler konuyu "hissi platformda abarttılar".

Hacı

Hacı benden bir yaş küçüktür. Belki bu nedenle çocukluğumuzda en çok Hacı ile beraber oldum. Evde 6 erkek kardeş, 6 karyolalı bir odada yatardık. Sonra eve 2 oda ilâve edildi. Hacı ile aynı yatak odasını paylaştık. İkimiz de talebelik hayatını fazla sevmedik. Hacı ortaokul son sınıfta tahsili bıraktı. Önce Akbank'ta stajyer memur olarak çalıştı, sonra kütlü alımlarında babama yardım etmeye başladı.

Onbeş onaltı yaşına geldiğinde babam Erciyas Palas Oteli altındaki dükkânlardan birinde Hacı ile Alber Diyap için bir mağaza açtırdı. "Alber Diyap ve Ömer Sabancı Firması" adını taşıyan bu ortak dükkânda, Kleber Kolombus lastikleri, bisiklet, motosiklet, büzdolabı satılıyordu. Inter ve Wabıs kamyonlarının, sonra da Peugeut ve Craisler otomobilleri acentesi oldular. Bu iş birkaç yıl sürdü. Hacı 1954'de Bossa'ya geldi. Ben o yıllarda muhasebede çalışıyordum. Sonra Umum Müdür Muavini oldum. Hacı alım satıma bakıyordu. Askerlik görevi için gidince, benim işlerim Hacı'ya geçti. Umum Müdür Muavini oldu.

Daha sonra Hacı, Ankara'ya askerlik hizmetini yapmaya gitti. Dönüşünde ailemiz, amcamın kızı Özcan ile evlenmesini uygun gördüler. Onlar da evet deyince, Bossa apartmanları karşısında Üçevler'de amcamın oturduğu eve, Hacı iç güveyi olarak gitti. Bir yıl beraber oturdular. (Gülnaz

Bacı ağlıyarak anneme, "Sen nasıl anasın, herkes eve gelin alır, sen aslan gibi oğlunu iç güveği veriyorsun" dermiş). Sonra Bossa apartmanının inşaatı bitti. Amcam apartmana geçti. Onlar Üçevlerde oturmaya devam ettiler.

Şevket

Şevket, ilkokulda da derslerini seven bir çocuktu. O yıllarda, Adana yakınındaki Tarsus Amerikan Koleji ünlü bir okuldu. İlkokulu bitirince yatılı olarak Tarsus Amerikan Kolejine yazdırdılar. Başarılı oldu. Hafta sonu Cumartesi, Pazar günleri eve döndüğünde, evimiz neşelenirdi.

Koleji tamamladığında, diğer arkadaşları gibi yurt dışında tahsiline devam etmek istedi.

Babam bu isteği önce tereddütle karşıladı.

Kendisi okumamıştı ama, okumanın gereğini iyice içine sindirmişti. Ayrıca, yabancı bir dilin insan değerini daha da artıracağı fikrine sahipti.

Kardeşimi ancak bir tanıdığının yanına gönderebilirdi. Yurt dışında bir tanıdığın kontrolü olmadan oğlunun yanlışlar yapma tehlikesinden korktuğu anlaşılıyordu.

Bossa'nın makine alımları sırasında babam Manchester'de "Moder and Plat" firmasının müdürlerinden Mr. Chesher isimli bir İngiliz'le tanışmış, dost olmuştu. Madem ki Şevket yurt dışında tekstil okumak istiyor, Manchester'de Mr. Chesher'in yanına gitsin dedi.

Şevket Manchester'de yüksek tahsilini tamamladı. Tekstil mühendisi oldu.

Dönüşünde, Bossa'nın teknik mutfağına girdi. İplikhanede çalıştı. Teknik müdür oldu. Askerliğini yaptı.

Askerlikten sonra, aile Şevket'i evlendirmek için kız aramaya başladı. Ahmet Sapmaz'ın ilk eşinden 7 kızı, babamın 6 oğlu vardı. Ahmet Sapmazla Hacı Ömer, pek çok işi ortak yapmışlardı. İki aile arasında bir akrabalık kurulması da kısmetmiş. Kuruldu.

Sapmazların kızlarından Hayırlı, Lise'de öğrenci idi. Şevket ile biribirlerini beğendiler. Evlendiler. Onlar için Bossa apartmanında bir daire döşendi. Yerleştiler.

Erol

Erol, küçüklüğünden beri disiplinli, intizamlı, temizliğe düşkün, uslu bir çocuktu. Aile bağları kuvvetliydi. İlkokuldan sonra onu da Şevket'in yanına, Tarsus Amerikan Kolejine gönderdiklerinde, annesini, babasını, evini özleyerek ağlaması, eve dönmek istemesi olay oldu. Babam otoritesini kullandı. "Hayır... Dönmek yok, okumaya devam edeceksin" dedi. Kardeşim bir süre sonra okula alıştı. Böylece, Erol da okumamış bir iş adamı

olmak yerine, tahsilli bir iş adamı olabilme şansına kavuştu.

Şevket İngiltere'de olduğundan, Erol da Manchester'e Mr. Chesher'in ve Şevket'in yanına gönderildi. Orada yüksek tahsilini ekonomi/iktisat dalında başarılı şekilde tamamladı.

Askerliğini yaptıkdan sonra, Bossa Un Fabrikasında veznedar ve müdür oldu. Fakat daha ilk günlerden itibaren ailenin malî işleri ve finansman işlerindeki bütün sorumluluklar Erol'a geçti. Ailenin fon akımlarını o yönlendirmeye başladı. Bugün de aynı sorumluluk ondadır.

Erol'un evlenmesi söz konusu olduğunda, ailenin İstanbul'la ilgisi artmıştı, babam ve annem Emirgân'daki Atlı Köşke gidip geliyorlardı. İşte bu sırada, Kadir Has'ın eşinin akrabalarından Belkıs'ı annem görüp çok beğenmiş. Erol ile tanıştırıldılar. Anlaştılar. Düğünleri Adana'da yapıldı. Onlar da Bossa apartmanında bir daireye yerleştiler.

Özdemir

Özdemir de Şevket ve Erol'un geçtikleri yoldan yürüdü. Tarsus Amerikan Koleji'ne, oradan Manchester'de Mr. Chesher'in yanına gitti. Kimya Mühendisliği tahsili yaptı. Daha sonra İsviçrede aynı konuda ihtisas sahibi oldu.

Babamın ölümünde tahsili bitmek üzereydi.

Cenaze merasimine geldi. Birkaç hafta sonra geri döndü. Tahsilini tamamladı, askerliğini yaptı. O da İstanbullu bir ailenin çocuğu ile, Sami Girişken'in kızı Sevda ile evlendi.

Bossa Apartmanında Özdemir için de bir daire döşendi.

17
Evliliğim

Bin dokuzyüz ellibeş yılında ben, Bossa'da tekstil fabrikasında ticaret müdürü olarak çalışıyordum. Adana'da İncirlik Hava üssündeki Amerikalı askerler Adana'dan ayrılırken buzdolaplarını, çamaşır makinelerini, otomobillerini satıyorlar. O zamanlar Türkiye'de bunlar üretilmediği gibi, ithal de edilmiyor.

Bir Amerikalı çavuşun Pontiac marka beyaz spor arabasını almak istedim. Amerikalı çavuş ile anlaştım. Fakat bunu babama söyleyip, onun müsaadesini sağlamam gerekiyor. Tabii hemen itiraz etti. "Evde bir Cadillac var. İşe beraber gidip, beraber geliyoruz. Ne yapacaksın ikinci bir otomobili?" diyor.

Annem benim tarafımı tuttu. İnce zekâsıyla babamı kandırdı. Otomobili aldım. Araba kullanmayı babamın Cadillac'ında şoförümüz Mehmet Ağa'dan öğrenmiştim. Başlangıçta itiraz ettiğinden, otomobilin parasını babamdan isteyemedim, kendi tasarruflarımla bedelini ödedim. Bir süre sonra da, babam amcam'a bir otomobil satın aldı.

O yıllarda otomobil sahibi olmak, büyük bir ayrıcalık. En yakın iki arkadaşım, Allahın Oğlu Mustafa ve Kemal Özgür ile Adana sokaklarında devamlı gidip geliyoruz. Otomobil sayısı az, arabası olan hemen göze çarpıyor. Gençlerde, otomobil alanların ilk yaptıkları şey de, güzel kızların bulunduğu yerlerden geçmek. Bizim mahalleye yakın bir evde hâkimin güzel kızı ve onun bir arkadaşı var. Biz otomobille devamlı evlerinin önünden geçiyoruz. O günlerin şartlarında kızlarla yakın arkadaşlık etmek, beraber dolaşmak imkânı yoktu. Hatırladığıma göre, otomobilime yalnız binen ilk genç kız, o zamanlar Ziraat Bankası şubesinde çalışan bir hanım oldu. Onu arabama aldım, beraber Karataş'a gittik, yemek yedik. Sonra getirip evine bıraktım.

Adana'da o yıllarda "bar" diye adlandırılan, sazlı-kızlı eğlence yerleri bol idi. Bazı gençler buralara devamlı gider, hesapsız para harcarlardı. Ben gençliğimde, arkadaşlarla nadir de olsa değişik vesilelerle buralara giderdim. Fakat hoşlandığımı söyleyemem.

O zamanlar, bir kız arkadaşım olmadığı ve dans da bilmediğim için, eğlence yerlerine gidemiyordum. Spor yapmamamın eksikliğini de duymazdım. Bunları yapamadığım için dertlendiğimi hatırlamıyorum. Ancak yıllar geçip yaşım bunları artık yapamıyacak kadar ilerlediğinde; "Biz gençliğimizde dans da edemedik; bir Amerikan bara tüneyip her gece içkimizi yudumlamak zevkini de tadamadık" gibi duygulara kapılmadım diyemem.

Amerikalı çavuşdan aldığım kullanılmış otomobil arıza yapmaya başladı. Motoru yandı. 1957 yılında İstanbul'dan Ankara yolcu gemisine yükledim. İtalya'nın Lugano şehrine otomobili tamir ettirmeye götürdüm. Bana kim Lugano'ya gitmeyi tavsiye etti, neden gittim, şimdi hatırlıyamıyorum. Vapur'dan Cenova'da indim. Lugano'da arabayı tamirciye bıraktım. O fırsattan istifade, Lugano'yu dolaşmaya başladım. Bir gün sokakta, Türkçe konuşan bir genç kıza rastladım. Yurt dışında Türkçe konuşan birine rastlamanın heyecanı ile ilgi gösterdim. Tanıştık. Bir veya iki defa Pizza'cıya götürdüm. Onu dünyanın en akıllı, en kültürlü kızı olarak görüyordum. Güzel olup olmadığını bile hatırlamıyorum şimdi. Bununla evlenilir diye düşünmüştüm o zaman. Fakat bunu belli edecek hiçbir şey söylemedim. Hiçbir harekette de bulunmadım.

İşte böyle duygularla dolu olduğum bir çağda, 1956 yılında babam bir akşam evde beni bir kenara çekti: "Oğlum Sakıp, senin artık evlenme çağın geldi. Biz annen ile teyzenin kızı Türkan'ı sana münasip görüyoruz, ne dersin?" diye sordu.

Teyzemin kızı Türkan ile söz kesildi. Tören falan yapılmadan birer yüzük takıldı. Nişanlandık. 1957 yılı Haziran ayında düğün yapılmasına babam karar vermiş. O zamanlar Adana'nın ve hatta Çukurova'nın en büyük salonu, Erciyas Palas Lokantası'nın salonu. Zengin aileler nişan - düğün törenlerini bu salonda yapıyorlar. Kaldı ki, Erciyas Palas bizim mülkümüz. Normal olarak düğünün orada yapılması gerekir.

Ama babamdaki "iş aşkı" bana da bulaşmış, daha o tarihlerde "işe meczun" hale gelmiş olmalıyım ki, düğünü Bossa Fabrikası bahçesinde

yapalım diye tuttururdum. Türkan da gönüllü veya gönülsüz bunu kabul etti. O sırada Bossa Fabrikasında Umum Müdür Muavinliğine yükselmiştim. Fabrikanın bahçesini ışıklarla donattık. Müşteriler, fabrika müdürleri ve dostlar, aşağı yukarı beyyüz kişi geldi. Önce Belediye memuru nikahı kıydı. Sonra biraz caz-saz. Düğün dağıldı.

Türkan ile evlenmemiz bir süre gecikmişti. Oturmayı düşündüğümüz evdeki kiracının evi boşaltmasını bekledik. Bossa Apartmanının karşısındaki "Üç Evler"den ortadaki küçük evde, Can Eliyeşil kira ile oturuyordu. Ricamız üzerine evi boşaltınca, dayadık, döşedik. Karım bu eve gelin geldi.

Benim o yıllarda üzeri açık, kırmızı ve beyaz renkli "Oldsmobille 88" tip bir spor otomobilim vardı. Araba ile karımı İstanbul'a götürdüm. İstanbul'dan Ankara vapuruna bindik. Otomobili de vapura yükledik. Cenovada gemiden ayrıldık. İtalya'dan Fransa'ya, Paris'e kadar gezdik. Türkân bu balayı gezimizle ilk defa yurt dışına çıkmış oldu.

Akrabadan bir kız ile evlenmenin getirdiği rahatlıklar vardır. Bir kere, iki taraf biribirinin ailelerini tanır. Aileler biribirinin dengi olup olmadığını, iki gencin yetişme şekillerinin biribirine uyup uymadığını bilir. İki taraf ailesinin biribiriyle anlaşıp anlaşamıyacağı tehlikesi azalır.

Bazı aileler, varlığımız yabancıya gitmesin diye aile içi evliliğe önem verirler. Ben Türkân ile evlenirken ne ailemin ve ne de benim böyle bir düşüncemiz olmadı. Babamın "bildiğin ayranı, bilmediğin yoğurda değişme" nasihatının etkisinde kaldığım muhakkak. Türkân ile evlendim, hiç de pişman olmadım.

Türkan'ın annesi Pakize hanım, teyzemdir. Annem ile çocukluklarından beri ayrılmamışlardır. Annem, babamla evlendikten sonra diğer kardeşi Saliha'yı da, babamın küçük kardeşi Mehmet Sabancı ile evlendirmiştir. Ben aile içi evliliğin ne birincisi, ne sonuncusuyum. Baba tarafımda da, anne tarafımda da aile içi evlilikler çoktur. Kardeşim Hacı da aile içi evlilik yapmıştır.

18
Çocuklarım

İlk çocuğum kız oldu. 1964 yılında doğdu. Çok çocuk dilediğimiz için "Dilek" ismini verdik. Karım erken doğum yaptı. Kızımızın ayakları eğri basıyordu. Ancak o zaman, "aile içi evliliklerin çocukların sağlığındaki kötü sonuçlarından" haberdar olduk. Daha önce bilmiyorduk. Çok uğraştık. Epey doktor, epey ülke dolaştık. Allaha şükür Dilek yardımsız, yürüyecek güce erişti.

1970 yılında ise bir oğlumuz oldu. Erkek çocuğa kavuşmanın sevinciyle "Metin" adını verdik. Allahın kararı Metin "spastik" miş. Spastik, bize yabancı bir kelimedir. Türkçe karşılığı "beyin özürlü" demektir. Beyin özürü ya doğuştan ya da doğumdan hemen sonra "bilinmeyen nedenlerle, tıbbın aciz kaldığı nedenlerle" ortaya çıkarmış.

Zamanla öğrendim. Bu tip beyin özürü, çocuğun hareketlerini kontrol etmeyi önlüyor. Beyin özürünün de derecesi var. Spastik çocukların bazıları yürüyebiliyor. Bazıları normal zekâlı oluyor. Fakat belli hareketlerini kontrol edemiyor. Benim oğlum tam spastik olduğundan, ne hareketlerini kontrol edebilir yani ne yürür, ne anlar ve ne de konuşur.

Öğrendiğime göre, bugün dünyada ilkokul çağındaki çocukların %15'i değişik şekilde özürlü olurmus. Bunların da beşte biri, yani ilkokul çağındaki çocukların %3 kadarı spastik çocuklarmış. Tabii bunlar da değişik ölçülerde beyin özürlü oluyor.

Oğlum Metin'in durumu beni ve karımı çok üzdü. Avrupa ülkelerinde, İngiltere'de ABD'de en tanınmış hastahane ve doktorlara gittik. Derde çare bulunamayacağını anlayınca, teessürümüz arttı.

O ölçüde ki, hislerimi kontrol edemez duruma geldim. Nerede bir sakat çocuk görsem ağlıyordum. Hava alanlarında, sokakta bu ağlamam o kadar belli hale geliyordu ki, kimse görmesin diye hemen bir tuvalate girip orada gözyaşı döker oldum. Sadece sakat çocuklar değil, "rap rap" yürüyen askerleri veya çakı gibi hazırol vaziyetinde duran bir nöbetçiyi gördüğümde de oğlumun durumu aklıma geliyor, göz yaşlarımı kontrol edemiyordum.

On yıl kadar bu böyle sürüp gitti. İnsan tabiatı gereği, zamanla, yüreğim "nasırlaştı", oğlumun durumunu "kader" olarak kabul etmeye başladım.

Birgün, işyerimde, daha önceleri Devlet Planlama Teşkilâtı'nda çalışmış olan Yüksek Mühendis Muammer Dolmacı ile sohbet ediyordum. Muammer Dolmacı, dini inanışları kuvvetli bir kişidir. Metin'i sordu. Ben gene kendimi kontrol edemeyip ağlamaya başlayınca, ".... Bu Allahın çizgisi. Sen değiştiremezsin. Ama damdan düştün, bağrın yanıyor. Diğer damdan düşenlerin de bağırının yandığını bil. Sen imkânın olduğu için, tüm kapıları sonuna kadar zorlamış, en sonunda gerçeği öğrenmişsin. Ama imkânı olmadığı için tüm kapıları zorlayamayan, kapıların ardında ümit olduğunu sanıp yüreği yananlara yardımcı olmak senin görevin" dedi. Bu konuşma üzerine durumu incelettirdim. Türkiye'de spastik çocuklar için kurulmuş hiçbir müessese yoktu. Her ülkede ve hatta komşumuz Yunanistan'da bile vardı. Oğlumun hastalığı sebebiyle tanıdığım doktorlardan fikirler alıyordum. Şahsi ilgilerini rica ettim. Vakıfımızın gerçekleştirdiği projelerden biri de İstanbul'da Üsküdar'da kurduğumuz Erol Sabancı Spastik Çocuklar Tedavi ve Eğitim Merkezi'dir.

1973 yılında üçüncü çocuğum, "Sevil" doğdu. Allaha şükür, kızım Sevil normal bir çocuk olarak dünyaya geldi. Evimizin neşe kaynağı oldu.

19
Emirgân'daki atlı köşk

Babam, Anadolu insanının alışkanlığı doğrultusunda, imkânlarının bir kısmını gayrımenkule yatırmaya başladı. Anadolu geleneğinde, servetin bir kısmını, altın ve gayrımenkul satın almak şeklinde yatırıma dönüştürmek, bir ölçüde "hayatın iniş çıkışlarına karşı" ailenin geleceğini teminat altına almak anlamına gelir.

Babamın İstanbul'da bir gayrımenkul edinme arzusu 1949 yılında belirdi. "İstanbul'a gidip geliyoruz. Orada büyükçe bir ev alalım. Gider yazları çoluk çocuk otururuz" demeye başladı. Anadolu'dan İstanbul'a gelenlerin ve hele "Nargile" tiryakilerinin İstanbul'da ilk uğrakları Emirgân'dır. Emirgân'da asırlık çınarın gölgesinde "Nargile tokurdatmak", "Bir bardak demli çay içmek", bu arada boğazın mavi sularını seyretmek, Anadolu'dan gelenlere İstanbul'un en çekici yanıdır. Babam da Emirgân'daki Çınar altında nargile tokurdattıkdan sonra, annemi ve beni yanına alarak satılık ev aramaya başladı. Bizi Muhlis Bey isimli bir kişinin evine götürdüler. Modern yapılmış bir evdi. Özellikle benim çok hoşuma gitti.

Mösyü Hummos isimli bir aracı ise bizi, bugün Emirgân'da sahip olduğumuz köşke götürdü. Bu köşkte, Kavalalı Mehmet Ali Paşa ahfadından, Hidiv İsmail Paşa'nın torunlarından Prenses İffet hanım yaşıyordu. Prenses İffet hanım, köşkün ve bahçesinin bakım masraflarının fazlalığı ve belki de yurt dışında yaşama arzusu ile köşkü satışa çıkarmıştı.

Babam 302 bin liraya bu köşkü satın aldı.

"Muhlis Bey'in evini neden almıyoruz?" soruma babamın cevap olarak, "Muhlis Bey'in evinin bahçesi 3 bin m^2. Halbuki bu köşkün bahçesi 22 bin

m^2. Büyük yer, büyük arsa herzaman iyidir. Büyük arsaya rahmet fazla yağar. Büyük yerde insan daralmaz. Evin büyüğü de iyidir. Adamın büyüğü de iyidir. İnsan iş tuttu mu büyük tutmalı. Aile dediğin büyük olmalı. Büyüğü idare edenin kârı da büyük olur" dediğini, sonra da "... yalnız burnunu büyütmeyeceksin" diye nasihat verdiğini hatırlıyorum.

Babamın nasihatı beni çok etkilemiş ki, o günden sonra ben de "büyük"den hoşlanmaya başladım. "Büyük" düşünmeye alıştım. Çalıştım, çalışıyorum.

Emirgân'da 1949 yılında satın aldığımız ev, Barok mimari tarzında Mısır Hidivi İsmail Paşa tarafından yaptırılmıştır.

Babamın Emirgân'da 302 bin liraya ev satın aldığının Adana'da duyulması üzerine, o zamanki ortağı Nuri Has "... Babanda hiç akıl yokmuş. İstanbul'da Park Otelde devamlı daire tutsa daha ucuza gelirdi..." demişti. Fakat zaman babamın haklı olduğunu gösterdi. Bugün bile Emirgân Köşkü Sabancı Ailesi'nin kıymetli varlıklarından birini teşkil ediyor.

Emirgân Köşkü'nün bahçesindeki at heykeli ve diğer heykeller daha sonra konulmuştur. At heykellerini babam satın alıp koydurdu. Berlin'de 1899 da yapılmış büyük Bedevi heykelleri dahil, diğer bronz ve mermer heykelleri ve çeşmeleri ben aldım.

Emirgân Köşkü'nü biz Prenses İffet hanım'dan mobilyalı satın aldık. İçinde Avrupa'dan çeşitli dönemlerde gelmiş mobilyalar, porselen eşyalar, büyük vazolar, avizeler vardı. Herhalde bunlar babamda antika merakının uyanmasına sebep oldu.

1950'li yıllara doğru babamın İstanbul'daki tek meşguliyeti antikacıları dolaşmaktı. O yılların en tanınmış antikacıları Lütfi Sevsevil Bey, Kafkasyalı Gurkiya, Rıza Bey, Behar, Aret Portakal, babamın en yakın dostları oldular. Dükkânları gezer, "... bana yarayan bir şeyiniz var mı?" diye sorardı. Avize, vazo, Avrupa ressamlarınca yapılmış yağlı boya tablolar, aksesuvar küçük biblo ve heykeller toplayıp bunları Emirgân'daki köşke getirirdi.

1950'li yıllar, Demokrat Parti'nin ekonomiye getirdiği hareket ve ekonomideki hızla enflasyon sonunda, Türkiye'de yapısal değişimin ortaya çıktığı dönemdir. Bu dönemde, topraktan, sanayiden para kazananlar büyük şehirlerde daha iyi yaşam arayışına girerken, Osmanlı dönemine kadar uzanan geçmişin birikimleriyle kurulmuş büyük köşklerin sahipleri, geçim sıkıntısıyla, açık veya kapalı şekilde ellerindekini satışa çıkarıyorlardı.

İstanbul'da, her gün bir açık artırma ile, isimleri bir zamanlar önde gelen ailelerin varlıkları satılıyordu.

Babam Hacı Ömer'in, bu müzayedeleri gezerken, dostluklar kurduğu antikacılara "Eski eşyanın müptelası oldum, güzel bir şey gördüm mü kendimi tutamıyorum..." dediğini aynı kişilerden duymuşumdur. Üzerine bir yeni elbise almaya kıyamayan babamın, antika alımları için o güne göre büyük paralar harcaması da bunu doğruluyor.

1950 yılında, Gazi Ahmet Muhtar Paşa ailesinin Kadıköy'de Mühürdar'da 1935 yılından beri kapalı duran köşklerindeki, Osmanlı döneminde toplanmış eşyaların ve sanat eserlerinin verese tarafından satışa çıkarılacağını duyan babam, köşkü ziyaret etmiş. En çok, köşkün bahçesinde bulunan 1876 yılında Paris'te bronz olarak dökülen at heykelini beğenmiş.

Bu heykeli, Vehbi Koç'un da, o yıllarda yaptırdığı Divan Oteli'nin bahçesine koymak için almaya çalıştığı bilinir. Babam heykele sahip olunca çok sevinmişti. İşte bu heykel Emirgân'daki köşkün bahçesine dikilince, evimiz "Atlı Köşk" olarak anılır oldu.

Gazi Ahmet Muhtar Paşa ailesinden alman ilk at heykeli, Emirgân'daki evin hemen önünde durur. Yoldan geçenler tarafından görülmez. Yoldan görünen büyük at heykelini de babam almıştır. Onun hikâyesi daha da ilginçtir.

Babam, Bossa fabrikası'nın makinelerini ısmarlamak üzere yanında Sinan Bosna ve Fazlı Turgay olduğu halde, Avrupa'da makine satıcısı firmaları gezerken, İtalya'da Milano yakınında Lenyano diye anılan bir şehre gitmiş. Burada fabrikaya konacak buhar kazanlarının pazarlığını yapacakmış. Sinyor Mario Pensotti isimli kazan fabrikası sahibi babamı ve yanındakileri evine yemeğe çağırmış. Büyük bir bahçe içindeki evinde değişik sanat eserleri varmış. Bahçedeki at heykelini görünce, babamın gözleri buna takılmış. Kazan'ın pazarlığı içine, at heykelini de dahil etmek istemiş. Pensotti 'Bu atın kalıbı var. Kazanı alırsan sana da bir tane döktürür hediye ederim. Para almam' demiş. 1957 yılllarında heykel, Bossa'nın yeni makineleri arasında gemi ile Türkiye'ye geldi. O günlerde, "Avrupa'dan heykel de satın alınır mı, bunun parası nasıl ödendi, dövizi nereden bulundu?" şeklinde dedikodular da olmuştu.

Babamın Atlı Köşk'ü antika eşyalarla doldurması, çok kimsenin dikkatini çekmiştir.

1950'li yıllarda devrin devlet adamları babamın misafiri olarak zaman zaman Köşk'e gelirlerdi. Her gelişlerinde değişik antika eşyalar görünce şaşırırlardı. O yıllarda TBMM Başkanlığı yapan, renkli bir kişiliğe ve şair bir ruha sahip Refik Koraltan, bir gün babama takılmış. "Hacı ağa bu kadar malı ne yapacaksın?" diye sorduktan sonra, şu mısraları söylemiş:

"Mal sahibi mülk sahibi
Hani bunun ilk sahibi..."

Babam'a sık sık takılan bir başka yakını ise, Emirgân'da tanıdığı, komşumuz bir emekli deniz albayı idi. Babamın "Deli Mithat" diye sevdiği bu hoş sohbet ve güngörmüş eski asker; ataklığı, yiğitliği, açık sözlülüğü ile Emirgân'lıların da sevgilisiydi. Bir gün babama: "Hacı Ağa, sendeki bu varlık bende olacaktı. Şu Allahın cenneti evde, huriler, çalgı-çengi ve bâde ile günümü gün edip, hayatın tadını bir çıkarırdım ki..." demiş. Babamın cevabı şöyle olmuş: "Oğlum Deli Mithat... Bir koca ev, cicili bicili eşyalar tek başına neye yarar. Bunlar varlık sayılsaydı, şimdiye kadar binlerce köşk tar-ü-mar edilmezdi. Önemli olan onun arkasında dönen çarkdır, oğlum. Eğer bu çark, iyi işliyorsa varlık oradan gelir, o sayede tükenmez. İstanbul'da bu kadar güzel köşk, bu kadar antika eşya var. Devlet Büyükleri, Cumhurbaşkanı, Başbakan, Meclis Başkanı, Bakanlar, Valiler, hatta yabancı devlet adamları niye oralara gitmiyor da buraya geliyorlar? Ben çok mu yakışıklıyım? Kaşım gözüm mü güzel? Bu bina mı çok büyük?... Büyük olan benim işlerim. Benim ekonomik gücüm, ekonomiye verdiklerim... İşe yarar adam olmadıkça, zenginlik kaç para eder? Çengiyi kaç gün oynatır, bâde almaya kaç gün para bulabilirsin?"

Uzun boylu, yiğit yapılı, güleç yüzlü, devamlı espri yapan, fakat içkide ölçüyü kaçıran bu deniz albayını, bütün aile gibi ben de çok severdim. İçki içince kontrolu kaçırdığında, hiç kimseye bir kötülük yapmayan, fakat espri uğruna lafının kontrolunu kaçıran bu deniz albayı bizim evden çıkmazdı. Babamın arkadaşı idi ama, biz de kendisine hayrandık.

Deli Mithat ile ilgili iki renkli olayı hiç unutamam.

Bir gün babam Deli Mithat ile köşkte nargile içerken kapıdan haber vermişler, "Hacı Ağa, köyden bir tanışın geldi. Seni görmek istiyor..." diye. Babam "Gelsin" demiş. Gelen, bir acayip kişi... "Hacı Ağa sen beni tanımazsın... Sebebi ziyaretimi anlatacağım ama, önce bir seccade ver de iki rekat namaz kılayım..." deyip babam ve Deli Mithat'ın şaşkın bakışları arasında namaza durmuş. Sonra da, "Hacı Ağa, ben dara düşmüştüm. Kul sıkılmayınca Hızır yetişmezmiş. Geçen gece uykusuz kumrular gibi

düşünürken, Peygamber Efendimiz (S.A.) teşrif buyurdu. Git, hemşehrin Hacı Ömer'i ziyaret et. Evinde benim için iki rekat namaz eda eyle... O sana benim adıma gerekli yardımı yapacak emrini verdi.." demiş.

Babam, adamın "Anormalliğini hemen fark etmiş.." ama, müşkül durumda. Çünkü, adamın eline üçbeş kuruş sıkıştırıp savsa, adam bunu başkalarına da anlatacak, "yol olacak..". Adama birşey söylemeden yollasa adam gidip orada burada "Hacı Ömer'in evine kadar gittim. Cimrilikden elime bir kira bile sıkıştırmadı" şeklinde dedikodu yapacak.

İşte o sırada Deli Mithat, nargileyi elinden bırakıp şöyle bir doğrulmuş adama: "Hemşehrim sen Arapça bilir misin" diye sormuş. Adam şaşkınlıkla, "Yok bilmem.. " deyince Deli Mithat "Bre düzenbaz herif, sen Arapça bilmezsin. Peygamberimiz (S.A) Türkçe bilmez... O sana buranın yolunu nasıl tarif etti de, buralara kadar gelip, bizi kandırmak istiyorsun" diye bağırınca, adamcağız çekip gitmiş.

"Vatan Cephesi" konusuna Demokrat Partililerin büyük önem verdikleri 1960 yılı öncesi günlerde, Deli Mithat fazlaca içkili olarak Emirgan'daki Çınaraltı Kahvesinde Demokrat Partililer ve de Celal Bayar aleyhinde bağırıp çağırmış.

Oradaki Demokrat Partililer karakola şikayet etmişler. Cumhurbaşkanı Celal Bayar'a hakaret etti diyerek. Polis, Deli Mithat'ın peşine düşünce, babam kendisini alıp atlı köşke saklamış. Babam umuyor ki, bir süre geçince olay küllenecek, Deli Mithat'ı salıverecek, Ama günler geçiyor, polis Deli Mithat'ı ciddi şekilde aramayı sürdürüyor. Babam, bakmış olacak gibi değil. O sırada İstanbul'da Florya Köşkünde yazı geçiren Cumhurbaşkanı Celal Bayar'dan randevu talep etmiş. Celal Bayar, babamın bir iş için geldiğini sanıyor. Babam "Celal Bey demiş, senden çok önemli bir ricam var. Bizim orada Deli Mithat diye bir adam var. Kafayı çekip, kontrolsuz laflar etmiş. Bir aydır polis adamı arıyor. Hapse atacak. Halbuki benim dostum. Ben de tuttum, bizim eve saklıyacak oldum. Bir süre sonra salıverecektim. Ama polis işi ciddi tutuyor. Ben adamı salamıyorum. Adam evde benim keseden yiyip, içiyor. Biraz daha durursa adamı beslemekten iflas edeceğim. Bu adamı af et de koyuvereyim. Beslemekten kurtulayım.."

Celal Bayar zarif kişiliği ile gülümsemiş "Olur Hacı Ağa, dediğin olsun" demiş... Deli Mithat böylece affa uğramış.

★★★★

Babamın şakadan çok hoşlandığını biliriz. Bu şakacılığı nedeniyle başından geçen ilginç olaylara ait hikayeler anlatılır.

Babam Mersin'de istasyon civarından geçiyormuş. Bermutat, giyimine, kuşamına dikkat etmemiş, sakallı haliyle bir işadamı görüntüsünden çok uzakmış. Üstleri başları düzgün bir aile ise, bavullarını taşıtacak adam arıyorlarmış. Babamı görünce erkek bağırmış "Hey, hamal, gel, bunları taşıyıver..." Babam ses çıkarmadan bavullarını taşımış. Verdikleri bahşişi de almış. Bu olay çok hoşuna gitmiş. Oradaki arkadaşlarına başından geçenleri anlatıyormuş. Ertesi gün gemi acentesi İskender Bodros'un dükkanında otururlarken, kendine bavul taşıtan kişi içeri girmiş. Bir iş teması için Mersin'e gelen yabancıya İskender Bodros babamı "Hacı Ömer" diye tanıtınca, bir gün evvel bavulunu taşıttırdığı için çok mahçup olmuş.

Bir başka gün babam Ahmet Sapmaz ile Ankara'da bir lokantaya gitmişler. Lokanta çok kalabalıkmış. Yemek yiyen iki kişiyle masayı paylaşmışlar. Derken sen kimsin, sen ne iş yaparsın gibi konuşmalar başlamış. Babam "Ben Toprak Mahsulleri Ofisi'nde memurum" demiş... Yemeğin sonuna doğru babam elini yıkamak için tuvalete gittiğinde, masadaki yabancılardan biri Ahmet Sapmaz'a "Adamın Ofis'de memur olduğu belli, yemiş yemiş nasıl şişmiş..." demiş. Ahmet Sapmaz bunun üzerine gülerek "O Hacı Ömer yahu..." deyince, adamlar yüzlerine bakamamışlar.

20
Ortaklık gemisi neden yürümedi?

Babam, bütün işlerine, başkalarıyla paylaşarak, ortaklıkla başlamıştır.
"Ortaklık" babamın çok değer verdiği bir konu idi. İsmi ile hitap etmediklerine "ortağım" derdi. Fabrikadaki yöneticilerden ve işçilerden de "ortağım" diye hitap ettikleri pek çoktu. Özellikle vergi memurlarına, Maliye Bakanlığı yetkililerine hep "ortağım" derdi.

Birisine normalin üzerinde bir para yardımı yaparsa "Bak şimdi ortak olduk. Bundan sonra kazandıklarından payıma düşeni isterim haaa..." diye takılırdı.

Babamın ilk ortaklığı, Adana'da Mahmutpaşa sokağındaki pamuk ticarethanesinde amcası ile olan ortaklıktır. Bu dükkânın kapısındaki levhada "Pamuk Tecim Evi, Ömer ve Mehmet" yazılıydı.

Aile dışındaki kişilerle ilk ortaklığı, Ahmet ve Bekir Sapmaz kardeşlerledir. Boduroğlu fabrikasında yer kiralayıp çırçır makineleri satın alırlar.

Aynı ortaklarla, eski istasyonda Kumköprü civarındaki ilk çırçır fabrikasını tesis etmişler, sonra Katlı İplik Fabrikası'nı satın almışlardır.

Babam, Mustafa Özgür'ün önce umumi vekili, sonra belli işlerde ortağı olmuştur. Mustafa Özgür ile ortak olarak pamuk ve kereste ticareti yapmışlar, sonra Erciyas Çarşı ve Otelini ve karşısındaki Cici Berber binasını ve şimdi Küçük Saat Meydanındaki Vaksa Merkezi olan binayı; ayrıca Adana'nın Dörtyolağzı diye bilinen yerindeki arsaları almışlardır. Zamanla bunların hepsi Sabancı'ların olmuştur.

Babam, dört Kayserili (Nuh Naci, Mustafa Özgür, Seyit Tekin, Nuri Has) ve iki Karaisa'lı (Ahmet ve Bekir Sapmaz) ile ortak olarak, önce Türk Nebati Yağlar Fabrikası'nı kurmuştur. Sonra, S.N. Glido'nun yağ fabrikasını satın alarak Toroslar Yağ Fabrikası unvanı altında işletmişlerdir.

Babamla Muzaffer Budak ve Ahmet Sapmaz bir müteahhitlik şirketi kurarak, bir çok önemli devlet projesinin ihalesine girmişlerdir. Bunlar, İstanbul-Ankara yolu, İstanbul Üniversitesi, Anıt Kabir, Samsun Tekel Depoları, Adana Erkek Sanat Okulu, enson Ankara'daki Ulus İşhanı inşaatlarıdır.

Babam, yağ fabrikalarındaki ortaklarıyla Akbank'ı kurmuştur.

Bosna'lı Salih efendinin son hanımından olan 2 erkek 2 kız, 4 çocuğu ile ortaklık tesis ederek, Bossa şirketini meydana getirmiş, sonra Bossa Şirketi ortaklığı ile çırçır fabrikası işletmiş, yanmış olan un fabrikasını yeniden inşa etmiş ve Bossa Tekstil'in kuruluşunu gerçekleştirmiştir.

Alber Diyap ile ortak olarak büyük çapta pamuk ihracatı yapmıştır.

Babam 1966 yılında öldüğünde, bizlere bıraktığı işlerden Akbank da dahil, bütün kuruluşlarda hisse çoğunluğu ailemize ait bulunuyordu. Akbank'daki çoğunluk payına, ölümünden çok kısa zaman evvel (2 - 3 ay önce) sahip olmuştu.

Hacı Ömer'in bütün işlerine ortak olarak başlayıp, sonra, bu ortaklığın yürüyememiş olmasını değişik şekilde yorumlayanlar vardır.

Olayların gerçek sebebini bilmeyenler, babamın "ortaklarının hissesine göz koyduğu" faturasını çıkarırlar. Babam sık sık "gözünü ortağın hissesi yerine, tanrının hazinesine dik..." der idi. Bu ilkeye de sonuna kadar uymuştur.

Bence babamın ortaklıklarının zaman içinde bozulmasının sebebi değişmiyor.

Ortaklar, yatırdıkları paranın kısa vadede kâr getirmesini, kârın hemen dağıtılmasını bekliyorlar ve işin gelişmesi için ek para gerektiğinde de bunu vermekten kaçınıyorlar.

Halbuki babamın ortaya koyduğu prensip, özkaynağın arttırılması bünyenin kuvvetlendirilmesi için, imkân ölçüsünde işletmenin kârlarının

ölçülü dikkatli dağıtılması; artanın, özkaynağa eklenmesidir. Ayrıca babam, temeli atılan işin öksüz bırakılmaması, büyümesi, devamlı büyümesi şart diyerek, sürekli para harcanmasının gereğine de inanırdı.

Ortakları, kendi rızalarıyla hisselerini babama satmışlardır. Her işte hisse devirleri farklı nedenle olmuştur.

Bazı işlerde, bu şirket kâr dağıtmıyor, yatırılan para gelir getirmiyor diyerek hisseler satılmış.

Bazı işlerde, yatırılan paranın kârını almak bir yana, işi büyütmek için yeni paralar isteniyor diye hisseler satılmıştır.

Bazı işlerde, ortakların vefatı sonucu varislerin hisseleri elden çıkarma arzuları görülmüştür.

Bazı işlerde, ortaklar başka konulardan ortaya çıkan para sıkıntıları nedeniyle, hisselerini devretme teklifiyle gelmişlerdir.

Konuyu tek taraflı ele almamak gerekir. Çok ortaklı işi yönetmenin güçlükleri olduğu da unutulmamalıdır.

Eğer bir işin çok ortaklı olması sonucu kimse işe sahip çıkamıyor, işin kaptanı olamıyor ise, o iş öksüz kalmakta, gelişememekte ve hatta batmaktadır.

Eğer ortaklar, kâr dağıtım konusunda uyum gösteremez, işletmeden kâr payı olarak veya başka isimler altında devamlı para çekme bekleyişine girerlerse, işletme zayıflamaktadır.

Eğer ortaklar, işletmeye "devamlı süt verme"ye niyetli değil veya niyetli olsalar bile bu güce sahip değiller ise, işletme kavruk kalmakta, yatırımları sürdürmek, genişletmek imkânı ortadan kalkmaktadır.

İkinci Bölüm

KARDEŞLERİMLE BÖLÜŞTÜĞÜM İŞ HAYATIM

21
Babamın ölümü ve işleri ele alışımız

1950'li yılların ortasına doğru ben ve kardeşlerim işlere sahip çıktıkça, babam çalışma hayatından elini ayağını çekmeye başladı.
Gençlik yıllarındaki ağır yaşam koşulları, koca vucudunu zamanından önce yıpratmıştı. Şeker hastalığı, gittikçe gücünü kemirip tüketiyordu.

Yavaş yavaş işlerden uzaklaşan babamız, sahibi olduğumuz çiftliklere gider, ekim ve hasat çalışmalarını izler, portakal ağacı diktirir, bankaları gezer, Bossa'ya, yağ fabrikasına, un fabrikasına uğrardı.

Sık sık Ankara'ya gidip devlet dairelerinde dostlarını arar veya İstanbul'da antikacıları gezerek, antika eşya toplardı.

Gittiği yerlerden, benim karıma, kardeşlerimin karılarına hediyeler almaktan, küpe, bilezik getirmekten çok hoşlanırdı. Pazarlık etmek, satın almak, getirdiği şeylerin hoşa gittiğini görmek onu mutlandırıyordu.

Şeker hastalığı onu yaşından çok önce ihtiyarlatmıştı. Hareket etmede, otomobile binip inmede, merdiven çıkmada çok zorlanıyordu. Ayağında şeker hastalığının sonucu kapanmayan bir yara belirmişti. Bu hem onu, hem de bizi üzüyordu.

Kardeşim Özdemir İngiltere'de tahsiline devam ediyordu. Biz diğer beş kardeş Adana'da, kendi ölçümüzde işleri bir ucundan yakalamıştık. Çalışma gücünü yavaş yavaş kaybeden ve bu duruma çok üzülen babam, sorumlulukları bizim sırtlanmamız karşısında, işlerle ilgisini kesmiş gibiydi. Bizleri ziyaret eder, gerektikçe ondan akıl danışırdık. O da, annem ile

beraber, Adana ve İstanbul arasında mekik dokurdu. İstanbul'a kış aylarında gitmişlerse, kendi kendilerine eziyet çektirirlerdi. "Koskoca ev boş dururken neden otelde kalalım" diye düşünen babam, Emirgân'daki evde kalmakta ısrar ederdi. Bodrumdan tavan arasına kadar 40 odası bulunan bu evi ısıtmak için, kalorifer yakmayı israf sayardı. Emirgân'daki evin ısınması için, kaloriferin en az bir hafta önceden ateşlenmesi ve hiç sönmemesi gerekirdi. Oysa babam, üst kattaki odalardan birisine bir odun sobası kurdurmuştu. Bu odada oturup kalkarlar ve yatarlardı. En alt katta bahçıvan Arnavut Yusuf Ağa mangalda uskumruyu çeyrek ekmek arasına koyar, yukarıya çıkarır, annem ile babam sobanın başında bunu yerlerdi. Yeri gelmişken, bizim bahçıvanların yemek pişirme yeteneklerini de belirtmek isterim. Meselâ, bizim Adana'daki bahçıvanımız İsmail ağa'nın yaptığı nefasette, patlıcan ile bulgur pilavını ben hayatımda başka yerde yiyemedim. İstanbuldaki Arnavut Yusuf Ağa'nın uskumru ızgarasının tadına biz çocuklar da doyamazdık.

Babamın Emirgân'daki kış cefasının bir başka hikayesini annemden dinlemiştim. Bossa'yı ortak kurduğumuz Bosnalılardan Sinan Bosna'nın annesi Müşerref hanım ile ablası, bir gün İstanbul'da annem ve babamı ziyarete geliyormuş. Bu vesile ile babam, bahçıvanın odasındaki mangalı orta kattaki misafir odasına çıkarttırmış. Bütün kış ısıtılmamış o büyük odada, bir taraftan kışın soğuğu, diğer taraftan Boğazın rutubeti, küçük mangalın etrafında o kadar üşümüşler ki, annem; "o günkü titrememizi unutamam" diye anlatır.

Babam, kendi canını "ucuz harcayan" bir yapıya sahipdi. Hamuru tasarufla yoğrulmuştu. Buna cimrilik demek yanlış olur. Aksi halde, heykel, resim ve mobilya gibi antika eşyalara para harcamasını izah etmek mümkün olmaz. Biz Sabancı kardeşler de babamızın hamuruyla yoğrulmuşuz.

Yine de, babamızın bu tutumuna karşı çok direndik. İstanbul'da kış aylarında evde kaloriferi yakmaması en büyük meselemizdi. "Yapma şu işi, senden kıymetli ne var" dedikse de dinletemedik. Hatta belki yararı olur diye, başkalarının ağızından konuştuk. "Bak, elalem seni ayıplıyor, dedikodu yapıyorlar, adımız cimriye çıkacak..." benzeri sözler ettikse de yarar sağlayamadık.

Ayağındaki yaralar ve gücünün kesilmesiyle, bir süre sonra babam Emirgan'daki evin üst katındaki odasına da çıkamaz oldu. Giriş'deki odaya akşamları yatak yapıldı, orada yattı. Nihayet, bu boş ve kocaman binada hastalığının arttığına, Hilton Otelinde kalmasının daha iyi olacağına, onu zorla ikna ettik.

O zamanın parasıyla, Hilton Otelinde, normal bir odaya ödenecek 500 lira ona çok geliyordu. Anneme, ikide bir, "Hanım eve gidelim. Bu otel işi fuzuli işgal.. otele vereceğimiz parayı fakire fukaraya dağıtırız..." dermiş. Biz onu rahatlatmak için otel fiyatını üçte bir, lokantaya ödediğimiz paraları dörtte bir söylerdik.

Üzüntümüz, otel hayatını sevmeyen babamızın otel odasında ölmesidir.

Biz şeker hastalığının onu yiyip bitirdiğini görüyor, fakat ölümü konduramıyorduk. Şekerden ölmesi beklenirken, kalpden öldü. Hilton Otelindeki odasında babama bakması için bir de hemşire tutmuştuk. Annem ile aynı odada kalıyorlardı. Bizler Adana'da işlerin başındaydık.

En son ziyaretçisi İstanbul Ticaret Odası Başkanı Emir Sencer ve hanımı olmuş. Onlara, "... koştuk, seyirttik, vurduk, kırdık, pişirdik, şişirdik-hepsi boş-işte elimizdeki..." demiş: iki elini zorlukla açmış... Başını öbür yana çevirmiş.

Babamı Adana'da toprağa verdik.

★★★★

İlk dört beş gün başsağlığı ziyaretleriyle geçti. Bu arada rahmetli Ahmet Dallı bizlere şunları söyledi: "... Babanız öldü. Size bir varlık bıraktı. Paranız var, fabrikalarınız var. Ama bir şeyi unutmayın, bundan sonra sizler birbirinize bağlı kalırsanız bu varlıklar devam eder, artar. Birbirinizle en küçük bir anlaşmazlık, sürtüşme başlarsa, Hacı Ömer'in bıraktıkları kar topu gibi erir; bir de bakarsınız ki size hiçbirşey bırakmadan ölmüş...". Sonra anneme döndü: ".. Sana düşen tek şey, çocuklarını biribirine bağlı tutmak, aile birliğini korumaktır" dedi. Diğer gerçek dostlar, meselâ rahmetli Behçet Osman Osmanağaoğlu da bizlere buna benzer sıcak sözler söyledi.

Babam, hiçbir vasiyet bırakmamıştı. Sahip olduklarını zaten ölümünden önce bize eşit olarak taksim etmişti. Küçük kardeşim Özdemir, cenaze töreninden sonra tahsiline devam etmek için gene İngiltere'ye döndü. Ağabeyim İhsan, eskiden beri ailemizin sanayi işlerine ciddi ilgi duymamıştı. Bu durumda, babamın ölümünden sonra fiilen, en büyük kardeş olarak kardeşlerimi toplamak sorumluluğu bana düşüyordu.

Kardeşlerimi bir masa etrafında topladım. Dağılmadan, tek yumruk halinde işleri yürütmeye karar verdik. Bu kararımızı "Hacı Ömer öldü,

acaba çocukları ne yapacak" diye bizleri izleyenlere duyurmak, onların tereddüdünü gidermek gerekiyordu.

O zaman bizim için en önemli müesseseler, bankalar, en önemli kişiler de banka müdürleriydi.

Çünkü biz, özkaynak ve döviz kıtlığında sanayiciliğe başlamış müteşebbis gruplarından biriydik.

Özkaynak kıtlığı, müteşebbisi, Türk Parası bulmak için bankalarla, döviz bulmak için de Sanayi Bakanlığı ve Odalar Birliği ile iyi geçinmeye, yakın olmaya zorlardı.

Adana'da İş Bankası, Ziraat Bankası müdürleri bizim için en önemli kişilerdi. Babamdan öğrendiğimizi biz de devam ettirdik. Banka müdürleriyle yakın ve iyi ilişki için de olduk. Bu ilişkiler, onlara bir menfaat sağlamak düşüncesiyle değil, kendimizi ve işlerimizi devamlı şekilde anlatmak şeklinde kurulurdu. Adana'da o zamanlar, bara, eğlenceye gitmekten hoşlanmıyanların yapabileceği şeyler sınırlı idi. Cumartesi, pazar günleri banka müdürlerini fabrikalarımızda gezdirir, onlara yaptıklarımızı, yapacaklarımızı gösterirdik. Aile ile olan temaslarda biribirimize gider gelir, birlikte sinema seyreder, mantı ziyafetleri çekerdik. Böylece, banka müdürleri bizim ne yaptığımızı, gücümüzü, zaafımızı yakından izlediklerinden, herhangi bir kredi talebimizi en iyi şekilde değerlendirme imkânına sahip olurlardı. Ankara'da Genel Merkezlerine giden kredi taleplerimizin, bizden daha iyi müdafaasını yapabilirlerdi. Bu hep böyle sürüp gitmiştir. Adana'daki banka müdürlerinden çoğu, daha sonraları bizim topluluklarda değişik görevlere tayin edilmiş, sorumluluklar üstlenmişlerdir.

Babamızın ölümünden sonra, aynı yolu devam ettirmeye kararlılığımızı bildirmek için, ilk işimiz bankaları ziyaret etmek olmuştu.

Yurtdışındaki Özdemir hariç, kardeşlerimle birlikte Adana'daki bankaların müdürlerini dolaştık. Onlara, babamızın ölümünden önceki gibi, birlik beraberlik içinde işlerimizi sürdüreceğimizi anlattık. Sonra Ankara'ya gittik. Ankara'da İş Bankası, Ziraat Bankası, Halk Bankası Genel Müdürlerini gördük. Ankara'dan İstanbul'a geçtik. Garanti Bankası Genel Müdürü Cabir Selek'i, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Genel Müdürü Reşit Egeli'yi ziyaret ettik.

İkisi de babamın çok saygı duyduğu, bizim kendilerine değer verdiğimiz kişilerdi. Özellikle Reşit Egeli bizleri yüreklendirdi. "... Babanız hayatta iken

de siz atın üzerinde idiniz. Biz sizleri tanıyoruz. Hadi hemen işinizin başına dönün" diyerek şevkimizi artırdı. Adana'ya döndük.

Babamın hayat boyu çalışarak, didinerek edindiği menkul, gayrımenkul değerler ve bunlara sahip olduğu yıllar şöyledir:

- Akçakaya'da köy evimiz (Dedelerimizden kalmadır.)
- Akçakaya'da sonradan alınan Kapısı Aslanlı Ev (1926)
- Adana'da İstasyon Caddesindeki iki katlı kerpiç ev (1928)
- Akçakaya'da tarlalar, bostan (Biz bunları Kavaklı Tarla, Boz Tarla diye biliriz. 1927-1934)
- Katlı İplik Fabrikası (1940)
- Adana'da Aslanlı Ev (1942)
- Türk Nebati Yağ Fabrikası (1944)
- Erciyas Palas otel, lokanta ve sineması (1945)
- Gilado Yağ Fabrikası (1947)
- Ceyhan'da Mısırlı Çiftliği (Ahmet Sapmaz ile ortak olarak almışlardır 1948)
- Akbank (1948)
- İstanbul Emirgân'daki Atlı Köşk (1949)
- Budak İnşaat Şirketi (1950)
- Salih Efendi Çırçır ve Un Fabrikası (1950)
- Adana'da bugünkü Bossa Apartmanları karşısındaki 3 evin bir tam, bir yarım hissesi (1950)
- Cırnık Çiftliği (1952)
- Adana'da Bossa Apartmanı (1953)
- Bossa Tekstil Tesisleri (1955)
- Akkapı-Mıdık Tarlaları (Şeker Şirketine ait olan bu tarlalar açık artırmadan satın alınmıştır. 1958)
- Aksigorta (1960)
- Madama Çiftliği (1960)
- Şakir Paşa Çiftliği (Ziraat Bankasının bir alacak nedeniyle satışa çıkardığı bu çiftliği, Banka müdürü Ali Sağ'ın tavsiyesiyle almıştır. 1962)

Babam öldüğünde bize bu varlıklar intikal etmiştir.

★★★★

Babamın ölümünden önce ben, Adana Sanayi Odası'nda ve Türkiye Odalar Birliği'nde belli yerlere gelmiştim. Türkiye'de Ticaret ve Sanayi

Odaları herzaman özel sektörün en saygın meslek kuruluşu niteliğini korumuştur. 1950'li ve 1960'lı yılların özelliği, döviz kıtlığı idi. Odalar ve Odalar Birliği'ne gerek döviz tahsislerinde ve gerekse piyasada bulunmayan bazı malların tevziinde belli yetkiler verilmişti. Bunun için siyasi partiler, bu gücü kendi amaçları doğrultusunda değerlendirmek peşinde idiler. Bazı müteşebbisler de yönetimde güç kazanıp, menfaat dağıtımında etkili olmayı arzuluyorlardı.

1964 yılında, Adana'da, yakın arkadaşlarımdan Eczacı Alp Kılıç birgün Bossa'daki büroma geldi. Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu seçiminde beni aday göstermek istediklerini söyledi. Ben o güne kadar Oda işleriyle ilgilenmemiştim. Daha sonra öğrendiğime göre, Ticaret ve Sanayi Odası CHP ve AP taraftarları "yirmiye/yirmi" oyla çekişiyorlarmış. Tarafsız bir kişi olarak, Eczacı Alp Bey, benim ismimi ortaya atmış. Yalçın Yarman, Hizbullah Ocak, Mustafa Kasıoğlu ve Kenan Çetiner bu fikri desteklemişler. Babam bu işe karşı çıktı. Ortağımız Alber Diyap babamı ikna etti. "... meslek odalarında Sakıp'ın görev almasında yarar var, hem yetişir hem işine yararlı olur" dedi.

Sonunda seçime katıldım. Önce meclis'e sonra yönetim kuruluna seçildim. Hem de başkanlığa getirildim. Sonra, Adana Ticaret ve Sanayi Odası delegesi olarak, Ankara'da Odalar Birliği Genel Kuruluna katıldım. Bu Genel Kurulda da Odalar Birliği Yönetim Kuruluna üye seçildim. Odalar Birliği Başkanı Sırrı Enver Batur, Genel Katibi Berrin Beydağı idi. Berrin Beydağı'nı babam sever, takdir ederdi. Berrin Beydağı, babama, bu işin önemini anlatarak, benim Odalar Birliği Yönetim Kurulu üyeliğinde kalmam için iznini sağladı. Babam, inandığı kişilerin görüşlerini benimserdi. Fakat bunu hiç bir zaman açık şekilde belli etmez, meselâ "ben yanlış düşünmüşüm, veya yapmışım" demez, açıkça özür dilemez, fakat yanlışını, hatasını gördüğü an, bundan dönmeyi de bilirdi. Hiçbir şeyi ısrar konusu veya onur meselesi yapmazdı.

Babam öldüğünde ben, gerek Adana Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu başkanı ve gerekse Türkiye Odalar Birliği Yönetim Kurulu üyesi olarak, geniş bir çevre edinmiştim.

★★★★

İşlerimizi derleyip toparlamanın yollarını incelerken, önümüzde duran Koç Holding örneğine eğildik.

Prof. Dr. Memduh Yaşa, Akbank Yönetim Kurulu üyesi olarak

tanıdığımız, bizleri bilen bir büyüğümüzdü. Koç Holding teşkilatını inceleyerek, bize uygulanması imkânını incelemesini ondan rica ettim. Memduh Hoca, bir taslak hazırladı. Bu taslağı, babamı tanıyan, babamın güvendiği eski dostumuz, Koç Holding hareketinin içindeki önemli kişilerden biri olan Hulki Alisbah'a verdik. Onun görüşlerini aldık. Bizim camiadan da Kazım Terliksiz ve Fikret Sezgin taslak üzerinde çalıştılar. Neticede, kendimize göre bir "Sabancı Holding A.Ş. Taslağı" meydana getirdik.

Holding'i kurduk. Tescil ettirdik. Merkezimiz Adana'da idi. İlk yönetim kurulunda kardeşlerim beni Yönetim Kurulu Başkanı olarak seçtiler.

22
Tanıdığımız askerler, siviller ve beraber çalıştıklarımız

Önce askerlere, sonra bankacılara babamın ayrı bir ilgisi vardı. Belki her Türk evladı gibi, kanından gelen bir duygu ile, belki Adana'nın işgal günlerini yaşamış olması nedeniyle, askerleri pek severdi.

Şuna inanıyorum ki, at sevgisi de bu asker sevgisine bağlı idi. Aslan, Türkler için bilinmeyen bir yaratık olmasına rağmen, güç-kuvvet sembolüdür. Babam Akçakaya'da aldığı evin kapısının üzerinde iki küçük aslan heykeli koydurmuştu. İstanbul'da yaşamaya başlayınca da, at sevgisiyle at heykelleri toplamaya başlamıştı.

Adana'da o zamanlar bir Kolordu vardı. Kolordu, babamın kendi işyerinden sonra en fazla uğradığı yer idi. Adana'ya tayin olan her üst rütbeli subay ile tanışır, sık sık Kolordu gazinosuna uğrar; yüzbaşı, binbaşı, yarbay, albay kime rastlarsa sohbet eder, çaylarını içer, hatta onlarla karavana yerdi.

Yüksek rütbeli kumandanlar Adana'ya geldiğinde, onlara çok sıcak ilgi gösterir, davetler verirdi. Kumandanlar da herhalde babamın sohbetlerinden hoşlanır olmalılar ki, Adana'ya gelirlerken önceden programlarını babama duyururlardı. Hatırladığım bir olay, 1957 yıllarında Genel Kurmay Başkanı Orgeneral Feyzi Mengüç'ün Adana gezisidir. Genel Kurmay Başkanı Adana'ya gelirken programının babama duyurulmasını emretmiş. Babam o sırada yurt dışında bulunuyordu. Hava alanına gittim. Kumandanı karşıladılar. Yanına yaklaştım; "Kumandanım, babam yurt dışında. Ben evlendim. Ev açtım. Benim evimi şereflendirin" dedim.

Genel Kurmay Başkanı, yanında bulunan Kuvvet Kumandanlarına döndü... "Bakın fırsatı kaçırdınız, tatlı bir sohbete katılacaktınız" diye

babamın bulunmamasından duyduğu üzüntüyü belirtti. Bu konuşmadan, daha önce onları da bu ziyarete hazırladığını öğrendim. Sonra bana döndü "Madem ki yeni ev açmışın, seni ziyaret ederiz. Ama bir şartım var. 'Kubbe' yaptıracaksın'" dedi. Kubbe, Adana'nın içli köftesidir. Anneme hemen ricada bulundum. Annem "Evlâdım, iki saatte kubbe yapılmaz, uyduruk olur. Bunun dinlenmesi gerek" falan dedi ise de, acele birşeyler hazırladı. Akşam Genel Kurmay Başkanı ile birlikte Kumandanlar, Vali, Savcı da misafirimiz idi. Yemekden sonraki sohbette Orgeneral Mengüç, Savcı beye döndü "Siz daha önce şu şehirde idiniz. Ondan önce şu şehirde savcı yardımcısı idiniz. Evliydiniz, iki çocuğunuz vardı. Biri şimdi herhalde şu okuldadır..." gibi şeyler söyledi. Başta savcı, hepimiz şaşırdık. Çünkü söyledikleri doğru idi... Daha önce benim Londra'ya iş seyahatına gideceğimi duyunca da, "Londra'da Askeri Ateşemiz var. Rütbesi şu, adı bu, telefon numarası şöyle, onu bulamazsan şu numaradan bir kişiyi ararsın" diye gene bizi şaşırtan sözler etti. Ben bir ara yavere hayretimi belirtince; yaver "... Kumandanın merakı budur. İsim ve rakkam hafızası kuvvetlidir. Özel toplantılarda bu yeteneği ile başkalarını etkilemekten hoşlanır..." dedi.

Konuya girmişken, Orgeneral Rüştü Erdelhun'un ziyaretinden de sözetmek istiyorum. Genel Kurmay Başkanlığı döneminde, Orgeneral Rüştü Erdelhun Adana'ya geldiğinde, kendini hava alanında babam karşılamış... "Oğlum Sakıp evlendi, ona ev açtık. Bu akşam onun evinde sivil yatacaksınız" demiş. Böylece Erdelhun Paşa'yı misafir etmek şerefine de kavuşmuştuk.

Kardeşim Şevket askerliğini Konya'da yaptı. O yıllarda Konya'da en üst kumandan Refik Tulga Paşa idi. Bu vesileyle Refik Tulga Paşamızı da yakından tanıdık.

Emekli Korgeneral Lütfü Hancıoğlu'ndan öğrendiğimiz önemli dersler vardır. Korgeneral Hancıoğlu Adana'da Vali ve Belediye Reis Vekili olarak görevlendirilmişti. Çok başarılı hizmetler verdi. Dakikanın önemini bize öğretti.

Anadolu adamı olarak bizde zaman mefhumu, önceleri (sabah, öğle, akşam) şeklindeydi. Sonra saate alıştık (saat 10'a doğru, saat 5'e doğru, veya saat 3'den sonra gibi) konuştuk. Daha sonra saatler ve yarım saatlerle iş görmeye başladık. Ama Emekli Kumandan bize dakikayı öğretti.

Dakika ile randevu verirdi. Meselâ "saat 9'a 10 kala geleceğim" derdi ve de o dakikada gelirdi. Randevu vermek kadar randevuya verilen saatte gelmenin önemini, ondan öğrendik.

Genel Kurmay Başkanı Semih Sancar da, görevleri sırasında, gerek babamızın, gerek bizim hayranlığımızı kazanmış bir kumandan idi. Tekaüt olmuştu. Yurt dışındaki temaslarımızda gerek ben, gerek kardeşlerim bir şeyi görmüştük. Her ülkede, önemli görevlerde bulunan devlet adamları ile askerler, yaşlanıp tekaüt olduklarında, özel sektör onların tecrübelerinden istifade etmeye çalışıyor. Bu trafik iki yönlü işliyor. Hem ülkesine büyük hizmetler sağlamış kimseler, yaş haddi nedeniyle görevden ayrılınca ölümü bekleme, boşlukta kalma duygusundan kurtuluyorlar, hem de ülke, onların büyük tecrübelerinden istifadeye devam ediyor.

Ben bu duygu ile, kardeşlerimle konuştukdan sonra, Semih Sancar Paşa'ya Akbank Yönetim Kurulu Üyeliğini teklif etmek üzere yola çıktım. Evinde ziyaretine gittim. Eşi ve oğlu da konuşurken yanımızda bulunuyorlardı. Rahmetli Semih Sancar'ın oğlu, teklifime babası herhangi bir reaksiyon göstermeden kesin bir görüş belirtti: "... Olmaz, dedi, Benim Babam Genel Kurmay Başkanlığından ayrılıp, bir bankaya yönetim kurulu üyesi olamaz." Eşi, konuşmaları yumuşattı ama, oğlunun kesin tavrı karşısında ben ümitsiz olarak evden ayrıldım. İki gün sonra nezaketen Paşa'yı bir daha aradım. Ama hiç ümidim yok. Paşa "... Sabancı dedi, dünyadaki örnekleri anlattın. Eşim ile konuştuk. Teklifini kabul edeceğim." Çok memnun oldum. Uzun yıllar beraber çalıştık. Tecrübelerinden yararlandık..

Ayni şekilde, Adana'dan tanıştığımız Orgeneral Vecihi Akın Paşa da uzun yıllar, sigorta grubumuzda yönetim kurulu üyesi olarak hizmet verdi. Konya ve Adana'daki kumandanlık görevleri sırasında tanıdığımız Orgeneral Suat Aktulga Paşa, Lassa şirketinin kuruluşunda, halk ortakları temsilcisi olarak yönetim kurulunda çalıştı.

Babamın zamanından beri ordunun her kademesinden tekaüt olmuş, silahlı kuvvetlerin değerli mensupları, Sabancı Topluluğunun değişik yerlerinde, yönetici olarak sorumluluk üstlenmişlerdir. Bu gibi yöneticiler iş ciddiyetleri, işe bağlılıkları genel olarak disiplinleri ile başarımıza büyük katkılarda bulundular.

Askerlerden sonra, babamın en fazla önem verdiği meslek mensupları, bankacılar idi. Türk sanayicisinin kısır ve kıt kaynaklarla iş yapabilmesi, bankalardan destek görmesine bağlıydı. Bir kere yola çıktıktan sonra da, bankalar ile ilişki devam ediyordu. Sanayicilik faaliyetinin yanından azı üretmek, yanından fazlası para işini idare etmekti. Bunun için babamdan, öncelikle bankacılarla iyi ilişkiler kurmayı, daha sonra da işlerimizde tecrübeli bankacıları yönetici olarak görevlendirmeyi öğrendik.

Babamın sanayi kesimine adımını atarken en fazla iş yaptığı banka, İş Bankası idi. İş Bankasına gide gele Umum Müdür Muavini Ahmet Dallı ile dost olmuştu. Ahmet Dallı, Umum Müdür Muavini olmasına rağmen, Umum Müdür Üzeyir Avunduk'un döneminde bankayı fiilen yöneten kişi olmuştu. Çünkü rahmetli Üzeyir Avunduk, daha çok politika ve parti işlerine zaman ayırıyordu.

Üzeyir Avunduk'dan sonra İş Bankası genel müdürlüğüne kimin geleceği belli değildi. Bir yaz mevsimi, babamın rahmetli Ahmet Dallı'yı yanına alarak, o sırada İstanbul'da tatilde olan ve Florya'da kalan Celal Bayar'a götürdüğünü ve ".... Ahmet bey zaten bankayı idare eden kişi. Bugüne kadar umum müdür olmuş olmamış mühim değildi ama, Üzeyir Avunduk'dan sonra anlaşamıyacağı biri gelir diye endişe ediyor..." diyerek, Genel Müdürlüğe tayininde rol oynadığını biliriz.

Babamın çok takdir ettiği bu bankacı, Demokrat Partiye bağış topladığı gerekçesiyle 27 Mayıs 1960 hareketinden sonra, bir süre Balmumcu'da tutuklu kaldı. Tahliyesinde, babam kendisini buldu. Akbank'a davet etti.

O tarihte Akbank'ın çok kritik bir sermaye yapısı vardı. Beş aile bankaya eşit paylarla sahipti. 1962 yılında Ahmet Dallı göreve başladı. Merkez Adana idi. Ahmet Dallı İstanbul'da oturuyor, sık sık Adana'ya geliyordu. Ben eskiden Yönetim Kurulu üyesi olarak bankada çalıştığımdan, kendisini yakından izlemek imkânını buldum. Banka aynı banka, sermaye aynı sermaye. Personel aynı personel. Piyasa aynı piyasa, ama, Ahmet Dallı geldi, Akbank şahlanmaya başladı. Kasada paralar artıyor, krediler büyüyor. O zamanlar düşünürdüm; "... Bu ne iştir? Adamcağız gece odasında para basıp bankanın kasasına koymuyor... Ne yaptı da bu banka birden şahlandı..." İşte, işini bilen bir yöneticinin, müesseseleri nasıl geliştireceğini Ahmet Dallı olayında çok iyi anladım.

Ahmet Dallı Akbank'a emniyet, güven ve disiplin getirdi. Ölünceye kadar bankanın başında kaldı.

Ahmet Dallı'yı kazanmakla, çevresini de Sabancı Topluluğuna çekmek şansını elde etmiştik. İzzet Çintav, Prof. Dr. Memduh Yaşa, İhsan Soyak, Emir Sencer, Medeni Berk, Hilmi İncesulu, Nusret Akın gibi kıymetli arkadaşlarının Sabancı Topluluğuna katılmasına ve yıllarca hizmet vermelerine imkân hazırladı.

Babam ölmeden hemen önce, Akbank'da oy çoğunluğu Sabancı ailesi eline geçmişti. Fakat biz hiç bir zaman Ahmet Dallı'ya patronluk

taslamadık. Bunu başka türlü ifade edip "patronluk taslamayı düşünemedik" desek daha doğru olur. Öyle saygın bir kişiliği vardı ki, odasına kapıyı vurmadan "gel" dediğini duymadan giremez, ceketimizin önünü ilikler, otur demeden iskemleye ilişemezdik.

Demirel Hükümetinde Ahmet Dallı'nın Ticaret Bakanı olması istendi. Ahmet Dallı, gönülsüz, fakat vazife duygusuyla bu görevi kabul etti. Kardeşim Erol'u Akbank'ın üst yönetimini yüklenecek şekilde hazırlıyacak, arada sırada da onu gözetecekti. Biz bankada yerini boş tuttuk. Beklendiği gibi oldu. Ankara'da yapamadı. 3 - 4 ay sonra Akbank'a döndü.

Ankara'da bakanlık görevini alınca bir ev tutmuştu. Ben kendisini ziyarete gittim. Evinden ayrılırken, paltomu tutmak istedi. Bu kabul edemiyeceğim bir nezaketti. "Aman efendim, nasıl olur...?" diye paltomu elinden kurtarmaya kalktım. O güldü. "Bak Sabancı dedi, şimdi ben senin firmanda çalışmıyorum. Bakanım. Sen de evime gelmiş bir misafirimsin. Şimdi paltonu tutma zamanıdır."

Ahmet Dallı'nın işi başlangıçta çok zordu. %15'er paya sahip beş ailenin, sabah erkenden kalkan her mensubu, bankaya koşup patronluk taslıyordu. Üstelik her biri, kendi alanında isim yapmış, başarısını ispatlamış ailelerdi. Hiçbiri, eline vurulup ekmeği elinden alınacak tip değildi.

Ahmet Dallı dengeyi aradı. Kurdu.

Akbank'ın sanayie önemli iştirakleri Ahmet Dallı zamanında gerçekleşti. Kalkınma, imar, inşaat aşığı Süleyman Demirel ile yakınlığı nedeniyle, o da çimentonun önemini kavrıyordu. Akçimento, Ahmet Dallı'nın eseridir. Halka hisse senedi satarak, sanayi kurmada, Türkiye'nin ilk örneklerinden birini verdi.

Aynı şekilde Akbank'ı, Koç ailesi ile Oto-Yol ve İstanbul Oto işlerinde ortaklığa götürdü.

Ahmet Dallı'nın çözemediği ve üzüldüğü tek problem, Toroslar Yağ Fabrikası'nın durumudur (Toroslar Yağ Fabrikası'nın mülkiyeti daha sonra Sabancı Ailesine geçti. Unvanı Marsa oldu).

Ahmet Dallı ölünce Akbank'ın başına Bülent Yazıcı'yı getirdik.

Ahmet Dallı Akbank'ta İdare Meclisi Başkanı olduktan sonra, Umum Müdürlük makamı için de bir arayış başladı. Ben Ahmet Dallı beye, Medeni

Berk'i önerdim. Medeni Berk'i uzun yıllardır bankacılık konusunda yaptığı isimden tanıyorduk. Daha sonra politikaya girmiş, Adnan Menderes gibi fevkalade dirayetli bir başbakanın yanında, bakan ve başbakan yardımcısı olarak uzun yıllar hizmet vermiştir.

Kamu oyunda sevgi ve saygı duyulan bir kişiliği vardı.

Ahmet Dallı bey, önerimi uygun bulup, kendisiyle temasa geçeceğini söyledi. Ben sabırsızlık edip, Ahmet Dallı'dan önce Medeni Berk'i buldum. Akbank Genel Müdürlüğü makamı için kendisini düşündüğümüzü, Ahmet Dallı'nın kendisiyle konuşacağını söyledim. Medeni Berk, "'Babanızı uzun yıllardır tanır, severim. Sizlerin çalışmalarınızı da takdirle izliyorum. Akbank'ın gelişmesine katkıda bulunmaktan zevk duyacağım" dedi.

Hakikaten Akbank'ın gelişmesinde büyük payı vardır. O yıllarda Adnan Menderes'in rahmetli olmasına rağmen, Demokrat Parti rüzgarları kapalı veya açık, memleket üzerinde esmeye devam ediyordu. Demokrat Parti döneminin saygın bir yöneticisinin, bankacılıkta tecrübeli bir kişinin, bankada sorumluluk üstlenmesi bankaya güveni artırdı. Medeni Berk de engin bankacılık tecrübeleri ile iyi bir yönetim kurdu.

Akbank Yönetim Kurulu Başkanlığına gelen Bülent Yazıcı bey, Maliye Bakanlığında, İş Bankası Genel Müdürlüğünde engin tecrübeler kazanmış, çevresinde sevilen sayılan bir kişiydi. Özellikle yurt dışında, uluslararası kuruluşlarda üst seviyedeki kişilerle çok iyi dostlukları, ilişkileri vardı. İyi lisan bilgisiyle dış dünyayı izleyen, dış dünyayı bilen birisiydi. Bu bakımdan Ahmet Dallı'dan değişik bir şahsiyet görünümü veriyordu. Ahmet Dallı'nın yurt içinde geniş çevresi vardı, belki de lisan bilmediğinden dışa kapalı idi.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankasının kuruluşunda ve gelişmesinde İdare Meclisi Reisi olarak Bülent Yazıcı'nın çok büyük katkıları olmuştu. Yüzü pek gülmezdi, ciddiyetini özel sohbetlerde bile korurdu. Denize, yelkene düşkündü.

İş Bankası'nda Genel Müdürlük görevini sürdürürken, ters personel politikalarını "başların ayak, ayakların baş olduğu yerde çalışılmaz" diyerek protesto edip ayrılması, bizim dikkatimizi çekmişti. Türkiye'de pek az kişi, prensip uğruna, kendi arzusuyla, bulunduğu koltuğu terkedebilecek sağlam karaktere sahiptir.

Daha önce de Holding'in başına geçmesi için kendisine doğrudan ve dolaylı tekliflerde bulunmuştuk. Hatta, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı

olan Turgut Özal'dan tavassutunu rica etmiştik. Bülent Yazıcı "Ben belli bir yaşa geldim. Denizi, yelken kullanmayı severim. Adana'da çalışamam" diye red ediyordu. Ahmet Dallı ölünce bu defa yaptığımız teklifi kabul ederek Akbank'ın başına geçti. 1976 - 1977 yılları arasında Akbank Yönetim Kurulu Başkanlığını yaptı.

Turgut Özal'ı Devlet Planlama Teşkilatı müsteşarlığı zamanında tanıdık. Çalışmalarını takdir ile izliyorduk. 1970 yılında Nihat Erim Hükümeti işe başlayınca, Turgut Özal Devlet Planlama Teşkilatından istifa etti. O zaman kendisine bizim ailemizle çalışması teklifini götürdük. O yıllarda Süleyman Demirel'in Turgut Özal'a yakınlığı büyüktü. Süleyman Bey, Turgut Beyin özel sektörde görev almasını erken buluyor, bir süre dışarıya çıkmasını, Dünya Bankasında çalışıp dış tecrübe kazanmasını tavsiye ediyordu. Turgut Özal bu tavsiyeye uydu. Dünya Bankasına gitti. Fakat biz Turgut Özal ile ilgimizi kesmedik.

Aradan iki yıl geçti. Önce Turgut Özal'a haber gönderdim, sonra da iş teklif etmek üzere Washington'a hareket ettim. Londra'da bir gece için durakladım. O gece bir lokanta'da dostlarımın davetinde "paela" denilen midyeli, deniz mahsullü plâvdan yedim. Gece yarısı otelde kaşıntılarla uyandım. Aynaya baktım. Her yanım yemyeşil ve davul gibi şişmişim. Zorla yardım istedim. Doktor geldi. "Hastahaneye kaldıracağız, mideni yıkayacağız en aşağı bir hafta yatacaksın" dedi. Halbuki sabah uçağıyla Washington'da Turgut Özal'la randevuma yetişecektim. Doktora, "Sabah hastahaneye gelirim" dedim. Bizim usul midemi boşaltmaya çalıştım. Sabah güçlükle bavulumu toparlayıp, yüzüm yemyeşil, her tarafım şiş uçağa atladım. Washington'da beni Turgut Özal ve eşi Semra hanım karşıladılar. Otele götürdüler. Bekliyemeden teklifimi yaptım. İlk tepkiyi Semra hanımdan aldım.. "Sakıp Bey, dedi, Turgut görev kabul eder ve sizinle çalışmaya başlarsa bir ön şartım var. Şimdiden bilin de ona göre... Eşim, yurt dışında nereye giderse gitsin, ben onu yalnız bırakmam. Ben de giderim... " Bu sözler, Turgut Beyin teklifimizi kabul edeceğinin işareti gibi geldi bana.

Turgut Bey, Sabancı Holding'de çalışmaya başladı. Değişik sorumluluklar üstlendi. Holding'de Genel Koordinatör ve Murahhas Aza, Akbank'da Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Murahhas Aza idi. Başka değişik sanayi kuruluşlarında da yönetim kurulu üyeliği ve murahhas üyelik görevleri vardı.

Özal, Sabancı Topluluğunun işlerinin Adana'dan yürütülemiyeceğini bize anlatıyor, Holding Merkezinin İstanbul'a nakli için ısrar ediyordu.

Bana çok zor geldiği halde, Turgut Özal'ın hatırı için Adana'dan İstanbul'a taşındık. Şimdi çok iyi görüyorum ki, haklıymış, isabet etmişiz. Adana'da kalsa idik, doğru olmazmış.

Adana'dan İstanbul'a taşınırken çok kimse bizi korkuttu. Ailemizi çok seven, bizim de hürmet duyduğumuz, iyi niyetinden şüphe edemiyeceğimiz rahmetli Behçet Osmanağaoğlu, "İstanbul öyle bir yer ki, Bizans oyunları ile insanı hemen yerler. Kimler geldi, kimler geçti. Sakıp da burada kaybolup gidecek.." diye endişesini belirtmişti.

Fındıklı'da Türkiye Sınai Kalkınma Bankasına bitişik küçük bir binayı kiraladık. Turgut Özal, eskiden Devlet Planlama Teşkilâtında beraber çalıştığı ve kendisine yakın hissetiği çok sayıda arkadaşıyla işe başladı. Safa Giray, Kemal Varol, Vehbi Dinçerler, Akgün Albayrak, Ahmet Çetinbudaklar, Talip Alp, Muzaffer Şavkal, Bülent Ünlü gibi kıymetli arkadaşlar, Turgut Bey'in bize kazandırdığı elemanlardır.

Sabancı Topluluğu için herşey yeni idi. Bir köy çocuğu 1920'lerde pamuk işçiliği yapıyor, 1940'larda sanayi kurmaya çalışıyor. Onun çocukları, kurulan tesisleri geliştirme çabasında. Sadece Sabancı ailesi için değil, Türkiye için sanayileşme yeni bir konu idi. Babalarımız belleyememiş ki, bize belletsinlerdi. Hep beraber belleme çabasındaydık. Bu yönden işe bakıldığında, Türkiye'de özel sektörün sanayileşmede, neden müesseseleşemediği tartışmasına girmenin, ne kadar "fantazi" olduğu ortaya çıkar.

Babamız ölünce, Holding kurma teşebbüsümüz, müesseseleşmenin bir arayışı; önce Bülent Yazıcı'yı, sonra Turgut Özal'ı Holdingin başına getirmemiz "müesseseleşme" arzumuzun belirtisi ama; ne müesseseleşmeyi biliyoruz, ne de o yıllarda Türkiye'de örnek aldığımız başkaları var. Sadece Vehbi koç, bizden önce Holding kurmuş.

İşte bu hava içinde, Amerika'da belledığı metodlarla çalışmaya arzulu, işbölümü ve ihtisaslaşmanın gereğini hemen yerine getirmede aceleci bir Turgut Özal, herşeyi gönlünce yapmaktan, güçlüklerle karşılaşmaya başladı.

Meselâ bütün inşaat işlerimiz için, daha sonra Bayındırlık İmar İskân Bakanı olan Sefa Giray'ı "inşat işleri koordinatörü" tayin etti. İnşaat projelerinin, inşaat koordinatörlüğünün izin ve onayı olmadan yapılmamasını, inşaatlarda standart malzeme kullanılmasını şart koştu. Koordinatör, "bütün tesislerin üstü Sabancı kuruluşlarında üretilen eternit levhasıyla kapatılacak" diyor. Adana'da bir kiremitçiden alacağını kurtaramayan

kardeşim Hacı, bir tesisin üstünü kiremitle kapattırıyor. Buna inşaat koordinatörlüğü karşı çıkıyor.

Açıkçası, müesseseleşme arayışı, bizim alışmamış olduğumuz bir bürokrasiyi getirdi. Formaliteye boğulduğumuz hissine kapıldık. Turgut Özal'ın müesseseleşme arayışına, kardeşlerden, aileden ve daha önemlisi, işletmelerden direnme başladı.

Bu anlattıklarım işin olumsuz yönleri.

Bunun dışında Turgut Özal bize çok şeyler kazandırdı. Yeni ufuklar açtı. Devamlı yatırım arayışı ve proje geliştirmedeki fikir, alışkanlık ve tecrübesiyle, bir çok yeni tesise başladık veya harekete geçtik.

Modernleşme, yeni teknolojiler alma konularında, birlikte pek çok dış temasımız oldu.

Turgut Bey 1976 yılında "Ben kendi işimi kurmak istiyorum, ayrılacağım" dedi. Birkaç arkadaşıyla birlikte kendi hesaplarına iş yaptılar. Turgut beyle gelen arkadaşların çoğu da ayrıldı. Kalanlar değişik kuruluşlarda önemli görevler aldılar. Meselâ Safa Giray, Akkardan kuruluşunun başına geçti. Ahmet Çetinbudaklar, Holding'de proje bölümünün sorumluluğu üstlendi. Vehbi Dinçerler, Pilsa'da kardeşim Şevket ile çalıştı.

Naim Talu, Başbakanlıkdan ayrılmış, Ankara'da evinde oturuyordu. Zoraki politikaya girmiş, bankacılıkda temiz bir isim sahibi bir teknisyendi. Yurt içinde ve yurt dışında saygınlığı vardı. Muhtelif sebeplerle kendisi ile görüşmüş, hatta önemli kararlarda özel görüşüne başvurmuştuk.

Bir gün, Dario Levi ve Momo Levi kardeşler bana geldiler. İstanbul'da Anbarlı'da, şimdi adı İnsa olan, İslon İplik Fabrikasındaki hisselerini satmak istediklerini söylediler. O günlerde ekonomik ve sosyal durum pek parlak değildi. Döviz darboğazı, siyasal huzursuzluk herkesi rahatsız ediyordu. En iyisi, bir de Naim Talu'ya danışayım diye, Ankara'da ziyaretine gittim. Bana dedi ki, "Bak Sabancı, Türkiye'de ne zaman herşey düzgün gitmiştir? Herzaman bir takım sorunlar oldu, ama Türkiye devamlı gelişme gösteriyor. Nasıl olsa, kaç tane tesisin var, bunların meselelerini nasıl çözüyorsan, bir ilâve tesisinkini de çözersin. Kaldırabileceğin bir iş ise, yüklenmekten çekinme... "Naim Talu'nun bu nasihatı çok hoşuma gitmişti o zaman, her yeni teşebbüse atılırken beni yönlendiren bir faktör olmuştu.

Böyle bir ilişkimiz de var. Naim Talu'nun Ankara'daki evine gittim. Bülent Yazıcı ile konuşarak kendisini ziyarete karar verdiğimi, Akbank Yönetim Kuruluna katılırsa şeref duyacağımızı anlattım. Benim bir inancım vardır. Erkeklerin iş değiştirme, iş kabul etme kararlarında, değişik ölçülerde de olsa eşlerinin rolü olur. Naim Talu'ya eşinin evde olup olmadığını sordum. Müsbet cevap alınca hanımefendinin de bizimle konuşmaya katılmasını rica ettim. Salona gelince, doğrudan ona hitap ettim. "Bakınız hanımefendi, dedim, Naim Bey Türk Devletinin en üst mevkilerinde en şerefli mevkilerinde, bulundu. Merkez Bankası Başkanı, Bakan, Başbakan oldu. Sonra olaylar gerektirdi, şimdi evde oturuyor. Ama korkarım ki, yüreğine politika ateşi sinmiştir. Bundan sonra hep, bakan olayım, başbakan olayım arayışı ile tansiyonlu bir havaya girecek. Hayat kısa, insanlar fani. Bu memlekete illâ politikacılar hizmet etmez, teknisyenlere de ihtiyacımız var. Naim beyin esas mesleği bankacılık olduğuna göre, İstanbul'a gelip hizmetini, esas bildiği konuda sürdürmesini istiyorum."

Düşünmek için iki üç gün istediler. Sonunda eşinin tesiri oldu mu olmadı mı bilemem, ama Naim bey bizimle çalışmayı kabul etti. Naim Talu'nun eşi Gevher hanım çok hanımefendi, örnek alınacak bir eşdir. Her zaman eşine yardımcı olduğunu uzun yıllardır görüyoruz.

Naim Bey, Akbank Yönetim Kurulunda çalışmaya başladı. Bülent Yazıcı Londra'da vefat edince de, 1976 yılında, Yönetim Kurulu Başkanlığı sorumluluğunu üstlendi.

Burhan Ulutan, ailevi sebeplerle İstanbul'da yaşamak için Adana'dan, Sasa fabrikamızdan ayrıldıktan bir süre sonra, başka ülkelerde IMF adına uzmanlık yapmak için yurt dışına gitti. IMF'in Merkez Bankacılık Bölümü Başkanı, Türkiye Masası Sorumlusu Ernest Sturck'ün arkadaşı idi. Sturck, Burhan Beyi, geçici görevlerle değişik ülkelere yolladı.

Sabahattin Tulga, uzun yıllar Vakıflar Genel Müdürlüğünü yapmıştı. Birgün işten ayırdılar. Onu da grubumuza davet ettik, Sasa'da koordinatör olarak mali konularda yardımcı oldu.

Mustafa Piyale, Kamil Yeşilpınar, Çetin Kocaer, Atıl Saryal, Adana'da

banka müdürlüğü yaparken, grubumuza intikal edip yöneticilik sorumluluğu üstlenen arkadaşlarımızdır.

Oğuz Karahan, Yapı ve Kredi Bankası'nın başarılı Genel Müdürlerinden biri idi. Kazım Taşkent'in yanında yetişmiş, kuruluş yıllarından itibaren Yapı ve Kredi Bankasında çalışmıştı. Üst yönetimde yetki belirsizlikleri, huzursuzluklar çıkmış, rahatsız hale gelmişti. O sırada Turgut Özal Genel Koordinatörlükten ayrılmış, bu makam boşalmıştı. Kardeşlerimizle Oğuz Karahan'ı Genel Koordinatörlük için davet etmeye karar verdik. Oğuz Karahan on yıl süre ile Genel Koordinatör olarak topluluğumuzda çok kıymetli hizmetler verdi. Bir çok sınai kuruluşumuzun tevsi projelerinin hazırlanmasına ve gerçekleştirilmesine katkıda bulundu. Başka sermaye gruplarıyla ortak olarak yürüttüğümüz bazı şirketlerde, sermaye yapısının güçlendirilmesi, şirketlerin yönetiminde Sabancı Topluluğunun menfaatlarının korunması konularında yardımları oldu.

Yönetim kurulu üyesi ve murahhas üye olarak, bankada, sigortalarda ve sınai kuruluşlarda görüşlerinden, tecrübelerinden istifade ettik.

Bu arada Holding için müesseseleşme arayışı fikri kuvvet kazandı. Genel Koordinatör Oğuz Karahan bu konuda öneriler hazırlıyor, Sabancı kardeşler olarak bizler de, yurt dışındaki örnekleri incelettirmeye çalışıyorduk. Sonunda anladık ki, standart bir müesseseleşme formülü yok. Herkesin kendine uygun bir "mintan" biçmesi şart. Bu konuda uzun yıllardır camiamızda bulunan Hasan Güleşçi de bir takım hazırlıklar yaptığını, modeller geliştirdiğini bize anlatıyordu. Kardeşlerimizle görüş birliğine vardık. Hasan Güleşçiyi önerdiği müesseseleşme modelini uygulamak için Genel Koordinatörlüğe getirdik. Oğuz Karahan, kendi ihtisas alanı olan bankacılık konusunda kardeşim Erol'a daha çok yardımcı olabilecek bir başka göreve geçti. Holding Yönetim Kurulu üyeliğini sürdürdü.

Hasan Güleşçi, Sabancı kardeşlerle yaşıt bir Adana'lı hemşehrimizdir. Çocukluğumuz aynı mahallede, top peşinde koşarak geçmiştir. Sonra, Tarsus Amerikan Kolejinde kardeşlerim Şevket, Erol ve Özdemir ile aynı yıllarda okudu.

Kardeşlerim Şevket ve Erol İngiltere'de Manchester'de okurken, o da onların yanına gitti. Kardeşim Şevket, Orhan Harar ve Hasan Güleşçi, aynı evde otururak tahsillerini tamamladılar. Yurda dönünce Bossa fabrikasının kazan dairesinde mühendis olarak çalışmaya başladı. Muhtelif kademelerde sorumluluklar aldı. Kordsa kurulurken İstanbul'a geldi. Arkasından

Lassa'nın Genel Müdürü oldu. Genel Koordinatörlük görevine gelince, aynı zamanda Holding Yönetim Kurulu'na da üye olarak katıldı.

Değişik zamanlarda, değişik vesilelerle başka görev ve sorumluluk mevkileri için de devletin muhtelif kademelerinden topluluğumuza katılmış isimler vardır. Mesela yurt dışı bürolarımızda bulunan Tarhan Danışman, Ersin Erenman, Alptekin Müderrisoğlu, Hazine'den topluluğumuza katılan isimlerdir.

Eski Hazine ve Milleterarası İktisadi İlişkiler (MİİT) Genel Sekreterlerinden Ahmet Tufan Gül, İstanbul'da bir özel sektör kuruluşunda bulunduktan sonra, bir süre topluluğumuzda müşavir olarak çalıştı.

Ahmet Tufan Gül, hazineden geldiği için, maliyeci olduğundan hisse senedi, tahvil işlerine çok sıcak idi. Bizim ile çalıştığı dönem, Türkiye'de sermaye piyasasına büyük umutların bağlandığı dönemdir. İstanbul'da Vakıf Handan çıkan bir çok kişi, "banker" unvanını isimlerine ekliyerek, para toplamaya başlamıştı.

Ahmet Tufan Gül, konuyu bilmeyen, kim oldukları bilinmeyen bu kişiler yanında, ciddi bir "Bankerlik Kuruluşu" meydana getirilir ise, bu kuruluşun çok başarılı olacağına inanıyordu.

"Sabancı'nın kamu oyunda saygın bir ismi var. Halkın Sabancı'ya güveni fazla. Sabancı bir bankerlik teşkilatı kurar ise, Akbank gibi, Türkiye'nin en başarılı müesseselerinden biri haline gelir..." diyordu. Israrlarını kıramadım. Bu konuda tecrübesine inandığım, Akbank Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Yazıcı ile bir çalışma yapmalarını istedim. "Sabancı Finansman Kurumu" (Fin-Sa) ismi altında bir bankerlik kuruluşu statüsünü hazırladılar.

Fakat içimize bir türlü sindiremediğimizden, kardeşlerimle konuşup bu dosyayı kapattık.

Ahmet Tufan Gül ise, bankerlik işinin, çok iyi bir iş olduğuna o kadar çok inanmıştı ki, bizden ayrıldı. Projesini beraber uygulayacağı bir başka sermaye grubu buldu.

O günlerde Kozanoğlu-Çavuşoğlu Grubu Hisarbank işine giriyordu. Ahmet Tufan Gül'ün bizim için hazırladığı (Fin-Sa) projesini (Eko Yatırım) adı altında gerçekleştirdiler. Ahmet Tufan Gül'de hem sermayeye ortak, hem de kuruluşa yönetici oldu. Bir süre sonra banker faciası ortaya çıktı.

Fin-Sa macerasına teşebbüs etmemek ile ne kadar isabet ettiğimizi anladım.

Bakanlık yapan, Odalar Birliği Genel Sekreterliği görevinde bulunan, lisan bilgisi, tecrübesi, içerideki ve dışarıdaki ilişkileriyle geniş bir çevresi bulunan Cihat İren ile de birlikte çalışma imkanını bulduk. Marsa'da murakıp olarak tercübesinden yararlandık. Kordsa'nın kuruluşunda, Uniroyal ile olan temaslarımızı birlikte yürüttük.

İstanbul eski Valisi Namık Kemal Şentürk, uzun yıllar bizim grubumuzda tecrübelerinden, bilgisinden yararlandığımız değerli bir şahsiyettir. Devlet Planlama Teşkilatı eski uzmanlarından, TUSİAD Genel Sekreteri Dr. Güngör Uras, Milliyet Gazetesini yönetmek üzere görevinden ayrılmıştı. O günlerde Milliyet Gazetesinin sahip değiştirme kargaşası arasında, rahatsız olduğunu gördük. Kendisine topluluğumuzda görev teklif ettik. Akbank ve Sigorta Grubunda kardeşim Erol ile ve Holding'de benimle çalıştı.

Hazine Genel Sekreterliği görevinde bulunan Nazif Kocayusufpaşaoğlu görevinden kendi arzusuyla istifa etmişti. Ankara'da evinde oturuyordu. Kendisini Akbank'da göreve davet ettik. Murahhas üye olarak Akbank Yönetim Kurulu'na girdi. Faydalı hizmetleri yürütürken gönlünde politikacılık ateşi yandı. Bizlerden erken ayrıldı.

★★★★

Tekstil işinin merkezi İstanbul'da Aşirefendi Caddesi idi. Adana'dan bırakınız diğer şehirlere, Adana'daki dükkanlara bile mal satmak için, muamele Aşirefendi Caddesinden geçiyordu. Ben de İstanbul'a geldim. Aşirefendi'nin en ünlü işmerkezi olan Gürün Han'ın altıncı katında 606 nolu yazıhaneyi tuttum. O günlerde İstanbul'da en önemli manifatura tüccarları dostlarımızın başında; Avni Kığılı, Necati Uğur, Sadi Kaplancalı, Naci Karataylıoğlu, Mehmet Küçükçalık ve Mehmet Baldöktü geliyordu.

Yine o yıllarda Türkiye'nin en önemli tekstil kuruluşu Mensucat Santral'dı. Mensucat Santral'ın başında Halil Ali Bezmen bey bulunuyordu. Piyasanın tanınmış isimleri bizim yazıhaneye uğramıyorlardı. "Halil Ali Bezmen duyarsa, ne der?..." "Mensucat Santral bize mal vermez" korkusu hepsinde vardı. Halil Ali Bezmen'in iş bilgisi kadar, otoritesi de yaygındı. Müşteriler bana "Biz gelmiyelim. Biz oralarda görünmeyelim. Sen bize kartelayı (kataloğ'u) gönder. Biz bakıp sana haber veririz" diyorlardı.

Gördüm ki, pazarı yönlendiren Mensucat Santral'dır. Güney Sanayi'i rakip görmüyoruz. O bizim boyumuzda. Basma işine de bizden sonra girmiş.

İstanbul'a gelince araştırıp öğrenmiştim. Mensucat Santral'da Nesim Kasado isimli bir musevi çalışıyor. Tahsili olmayan, çekirdekten yetişme bir adam Nesim Kasado. Hangi malın hangi renkte çıkacağına ve ne kadar yapılacağına o karar veriyor. Onun söylediği yapıldığında da, malın tamamı satılıyor. Kendisinde Musevi kıvraklığı var. Piyasa koşullarını çok iyi biliyor.

Bir gün Mısır Çarşısında Pandelli Restoran'a Nesim Kasadoyu çağırdım. Şakacı, espirili, kendine güvenen bir kişi. Hemen iş teklifinde bulundum. Babam yaşında bir adam. Teklifimi gülümsiyerek karşıladı.: "Sen benim aldığı parayı, biliyor musun bakalım?..." dedi. Israrım üzerine, aldığı parayı, belki de rakkamı abartarak söyler söylemez: "Ben daha fazlasını vereceğim" dedim. Belli etmemeye çalıştı ise de, şaşırdığını farkettim.

İstanbul'un yaşam koşullarına alışmış bir museviyi Adana'ya götürmek kolay değildi. Parayı düşünmüyor, "Parayla herşey olmaz, muhitim ne olacak, kızlar Adana'da nasıl koca bulacak" diye endişeleniyordu. Adana'daki musevi dostlarımızdan sözettim. Adana'ya eşi ve çocuklarıyla davet ettim. Orada Amado kardeşlerle, Salomon Benyaz ile tanıştırdım. O zamanın ölçülerine göre modern bir bina olan Bossa apartmanında, çok lüks bir daire döşettim. 400 m^2 lik dairenin 150 m^2 lik salonu vardı. Adana'ya geldi.

Nesim Kasado'yu Adana'ya götürmemiz, manifatura piyasasında bu işi bizim de kıvırabileceğimiz inancının doğmasına sebep oldu. Bizim mallar birden bire daha fazla ilgi görmeye başladı. Makineler aynı, ham madde aynı. Bir gecede Nesim Kasado geldi diye, hangi malın kalitesi, hangi malın deseni değişti ki, satışlarımız birden şahlandı, anlıyamadım. Ama 1956 - 1957 li yıllarda bu tecrübe bana, insan psikolojisinin önemini ve işin başına iyi isim yapmış kişileri getirmekle sağlanacak menfaatları öğretti.

Nesim Kasado Adana'da 4-5 yıl kaldı. Kızlarını Adana'da evlendirdi. Eşi Adana'da vefat etti. İstanbul'a göçtü. Bir süre sonra da öldü.

Nesim Kasado'dan sonra tekstil alanında hızlı gelişmeler ortaya çıktı. Tekstil o yıllarda çok dinamik bir değişim içinde idi. "Filim Doruk Baskı", "Poliyester Elyaf " gibi teknolojiler tekstile girdi. Yeni ürünler yapmaya başladık. Bunların pazarını bilen uzmana ihtiyacımız vardı. İstanbul piyasasında serbest çalışan Avandis Kazancıyan isimli, bir başka

gayrimüslimin bu konuyu çok iyi bildiğini duymuştuk. Avandis Kazancıyan, bekar, çok sinirli, kaprisli bir kişi idi. Belli günlerde Adana'ya gelmeye kendisini razı ettik. Erciyas Palas otelinin penceresinde air-condition olan tek odasını ona verdik. O kadar titiz idi ki, otelin bütün personeli ona hizmetten çekinir, onu gördüler mi sığınacak delik ararlardı. Birkaç yıl Bossa'nın müşavirliğini yaptı.

Avandis Kazancıyan'dan sonra da Elyafim Kandiyoti'yi bulduk. Elyafim Kandiyoti de piyasadan yetişmiş, piyasayı çok iyi bilen bir kişi idi.

Avandis Kazancıyan ve Elyafim Kandiyoti'nin ne yaptığını, ne becerileri olduğunu, sırlarını göremezdik, bilemezdik ama, sonuç ortada idi.

Çünkü bunlar fabrikaya gelir, şu desenden şu kadar, bu desenden bu kadar yapın, şu malı şöyle çıkarın, bu hatayı sakın yapmayın dediler mi, bir de bakarsınız ki, ne yapıyorsanız satılıyor...

Tekstil tesisinde o günlerde desen tutmaz, yapılan mal ilgi görmez ise, malı kilo ile satıp zararı azaltmaktan başka yapabileceğiniz şey yoktu.

Biz beş kardeş işin içinde olduğumuz, her konuda birşeyler yapabildiğimiz halde, Nesim Kasado, Avandis Kazancıyan ve Elfayim Kandiyoti'nin bizden farklı, bizim bilemediğimiz becerilerini açıkça görüyorduk.

Bunun içindir ki, Elyafim Kandiyoti'ye bizimle çalışması için o günün ölçüleriyle sağlanan menfaatler, işlerimizin gelişmesinden, zamanın değişmesinden sonra 1985'lerde bile Sabancı Topluluğunda hiçbir yöneticiye sağlanmamış büyüklükte rakkamlarda dolaşmıştır.

Ama o günün şartlarında bunu yapmaya mecburduk. İyi ki de yapmışız. Çünkü Sabancı Ailesinin tekstil alanındaki başarısı, daha sonraki gelişmelerin temelidir. Eğer o günlerde Bossa başarılı olamasa idi, bugünlere gelinemezdi.

Üçüncü Bölüm

BİZİM KURDUĞUMUZ TESİSLER

23
Sasa

Kardeşim Özdemir, İngiltere'de kimya tahsili yaparken Türkiye'de sentetik elyaf üretimi için yatırım yapalım diye israr etmeye başlamıştı. Küçüklüğünden beri "iş mecnunu" bir kişiliği vardır. İnanıyorum ki, babamın "iş mecnunluğu", onun kanına hepimizden çok işlemiştir. Okurken bile aklı bizim işlerimizde idi. Bu bakımdan yurt dışındaki gelişmeleri çok yakından izliyordu. O yıllarda dünya piyasalarında (insan yapısı elyaflar) - poliester - moda olmaya başlamıştı. Türkiye'de de tekstil sanayii gelişiyor ve poliester elyaf tüketimi giderek artıyordu. Türkiye kıt dövizleriyle poliester elyaf ithal etmek zorunda idi. Poliester elyaftan dokuma yapanlar, ham maddeyi ne kadar pahalı alırsa alsın, para kazanıyordu.

Poliester hammaddesi ithalatında normal olmayan, kanuni olmayan bir takım gelişmeler vardı. Önce ithalat için lisans çıkarmak, sonra 1 kiloluk lisans ile 3 kilo mal ithal etmek gibi kirli işler yanında, yüksek kaliteli mal için, döviz için transfer edip düşük kaliteli poliester ithal ederek, yurt dışına döviz kaçırmak olağan hale gelmişti.

Ben Odalar Birliği Yönetim Kurulu toplantılarında devamlı olarak bu konuyu gündeme getiriyordum. Savunduğum, bir bakıma özel sektör fikrine de karşı bir görüştü: "İthal dalaveresinin önlenmesi için, poliester elyafı Sümerbank ithal etsin..." diyordum. Bu yüzden bir çok kimsenin şimşeklerini çekiyordum.

Baktım ki, bu iş sürüp gidecek: ithalatı ve dalavereyi önlemenin tek yolunun, bu malın Türkiye'de üretimi olduğunu anladım.

Kardeşim Özdemir tahsilini sürdürdüğü yurtdışından devamlı olarak

mektup yazıp, bizi bu konuya girmeye teşvik ediyordu. İngiltere'deki ICI firmasıyla yazışıp duruyordu. Poliester iplik ve elyaf üretecek bir tesis kurmak fikrini kardeşlerim benimsediler.

O sıralarda, böyle bir tesis kurmak için iç kaynak sorununun ötesinde, önem taşıyan, döviz sorunu idi. Bu tip tesislerin dövizleri ise Odalar Birliği tarafından tahsis ediliyordu.

Biz poliester elyaf tesisi kurma düşüncesini içimize sindirmeye çalışırken, bir de baktık ki, Ahmet Sapmaz'ın grubunun bir görevlisi, daha önceden almış oldukları tekstil boya, yıkama ve apre makineleri lisansının bir bölümü ile, Berlin'deki Karl Fisher firmasına "Poliester Elyaf Fabrikası" kuracağız diye, siparişte bulunmuş ve üstelik 150 bin DM. da avans ödemiş.

O zamanki döviz tahsis sistemi içinde bu çok önemli bir olaydı. Çünkü ellerindeki lisansı, önce poliester elyaf fabrikası için bağlamış oluyorlar, üstelik 150 bin DM. avans ile de Odalar Birliği'nin, tesislerin tamamı için, döviz tahsisi garantisini sağlamış oluyorlardı.

Odalar Birliğinin müteakip toplantısına biz de aynı talebi götürdük, ve 220 bin DM.lık lisans aldık. Böylece poliester elyaf fabrikası için hem Güney Sanayiinin (Sapmaz ailesinin) ve hem de Bossa'nın (Sabancı ailesinin) ellerinde lisans oluyordu.

Sapmaz'larla geçmişe dayanan bir işbirliğimiz vardı. Babam, Bekir ve Ahmet Sapmaz ile sanayi işlerine ortaklık içinde adım atmıştı. Sadece Bossa ve Güney Sanayi tesislerini ayrı ayrı gerçekleştirmiştik. Bu arada kardeşim Şevket'le Ahmet Sapmaz'm kızı Hayırlı evlenmişler, bir aile yakınlığı da kurulmuştu. Poliester elyaf işinde rekabet edeceğimize birleşelim diye düşündük. Ahmet Sapmaz'a başvurduk... O da, "Sapmazların Sa'sı ile Sabancıların Sa'sı nı birleştirip 'Sasa' diye bir şirket kuralım, bu işi beraber yapalım" dedi. Birleşip yola çıkmaya karar verdik.

Adana'da bunlar olurken, İstanbul'da, bir poliester elyaf fabrikası kurmak üzere KEK (Kimya Endüstrisi Kurumu) projesi diye, bir rakip grup ortaya çıktı. Bu grubun başını Vehbi Koç'un yönetiminde (Bozkurt Mensucat), Seçi Edin'in yönetiminde (Mensucat . Santral), Mehmet Mermerci'nin yönetiminde (Akfil), Akın Tekstil ve Kartaltepe Mensucat fabrikaları çekiyordu. Türkiye'de tekstil demek, İstanbul demekti. İstanbul dışında İzmir'de bir "Kula", Adana'da bir "Bossa", bir "Güney Sanayi" vardı. Bu hareketin İstanbul gibi büyük bir pazarda ortaya çıkması, malı kullanacak büyük tekstil kuruluşlarının hemen tamamının "Koç"un

şemsiyesi altında toplanmaları bizi ürküttü ama yıldırmadı.

Biz bakalım bu KEK'çiler ne yapacak derken, kısa sürede haber çıktı. Bize birleşme teklif ediyorlardı. Ankara'da Büyük Ankara Oteli'nin altında bir toplantı yapıldı. Bu toplantıya ben katıldım. Vehbi Koç'un ününü, yaptıklarını bilir, uzaktan izlerdim. Ama Vehbi Bey ile ilk defa Ankara'da bu toplantıda karşılaşacaktım.

Teklifleri; KEK'çilerin çoğunluk payına ve dolayısıyla yönetime hakim olmalarıydı. Ben, (Sasa olarak) yönetime ve çoğunluğa hakim olursak birleşmeye yanaşabileceğimizi söyledim. Baktım ki çok yukarıdan alıyorlar, hiç unutmam, sinirlenip, olmayacak bir söz sarfettim: "Siz sonunda birşey yapamayıp bu keki yer bitirir, rahat edersiniz..." dedim. Benim bu toplantıda yumruğumu masaya vuruşum, "... Biz sizinle ortak olmayacağız..." deyişim, rakiplerimiz tarafında çok yerde söylenilmiş.

KEK'çilerin henüz lisansları yoktu. Lisans almak için Odalar Birliğine başvurdular. O zamana kadar İstanbul'daki büyük sanayi kuruluşları seçme seçilme işine pek inanır görünmezlerdi. Odalar ve Odalar Birliğine gelmezler, yetkili organlarda bizzat temsil edilme cesaretini taşımazlardı. Bu yüzden İstanbul büyük sanayiini odalarda ve Odalar Birliğinde küçük sanayici ve esnaf ile profesyonel yöneticiler temsil ederdi. Odalar Birliği Yönetim Kurulu Üyesi olarak ben açıkça lisans isteklerine karşı çıktım. Onlar ise, benim yönetim kurulu üyeliğimi istismar ederek, lisans taleplerini engellediğim hakkında bir çok mercie şikayette bulundular. "Sakıp bize lisans verdirmiyor..." havasını yaydılar. Doğru idi. Ben açıkça şunu söylüyordum: "... Poliester elyaf işinde biz yola çıktık. Bu konuda iki yatırıma ihtiyaç yok. Siz başka alanda yatırım yapın..."

Vehbi Bey, elinde KEK dosyası, Ankara'da bakanlıkları dolaşıyor, bakanları, müsteşarları ikna etmeye çalışıyordu. Ben ise, altyapı yok. Sermaye yok. Eleman yok. Aynı konuda iki tane küçük kapasiteli yatırım yapıp kaynak israf edeceğimize, önce ekonomik kapasitede bir tane yapalım, ileride daha büyük kapasitede başkaları da yaparlar, diyordum

Akbank'ın başında bulunan Ahmet Dallı, Vehbi Beyin de yakını ve dostu idi. Beni İstanbul'da Divan Otelinde bir yemeğe çağırdı. Toplantıya Vehbi Bey'den başka, Mehmet Mermerci ve Seci Edin de katılmıştı. Talepleri, bizden ayrı olarak KEK projesini gerçekleştirmekti. Ben ise, size % 30 - veya % 40 pay verelim, birlikte yapalım, yahut biz poliester elyaf üretelim, siz elyafın hammaddesi olan DMT tesisini kurun, biz sizden DMT alalım, siz bizden poliester elyaf alın; böylece iki tane ekonomik kapasitede,

birbirini besleyen entegrasyona yönelik, dolayısıyla dışa bağımlılığı azaltan kuruluş meydana getirelim, teklifini ortaya attım. Bunları kabul etmediler.

Divan Otelindeki toplantı'da dostluk, işbirliği gibi kelimeler bolca kullanıldı. Toplantının sonunda ben söz aldım. "Burada biribirimizin yüzüne karşı güzel kelimeler kullandık. Arkadan konuşmayalım. Yüzünüze karşı söylüyorum. Kapıdan çıkınca 'KEK' projesinin olmaması için ne lâzımsa yapacağım. Çünkü, buna inanıyorum. Sakın ola bana darılmayın" dedim.

Toplantıdan sonra Vehbi Bey, mutadı veçhile, bir toplantı notu (memo) yazıp, ilgililere dağıtmış. Bu toplantı notunda bizimle olan temaslarını yazmış. Bu arada "O'nun babası da Ahmet Muhtar Paşa terekesinin satışında, kendi atı aldı, geyiği bana pahalıya mal ettirdi" diye bir not düşmüş.

Ahmet Muhtar Paşa terekesinin satışında gerçekten bir at heykeli ile bir geyik heykeli artırmaya konulmuştu. Sözkonusu at heykeli, bugün Emirgan'da bizim evin bahçesindeki at, geyik heykeli ise, Divan Oteli'nin önündeki geyiktir.

Hikâyenin aslı şudur: At heykeli artırmaya çıkınca, babamın niyetini bilmesine rağmen, Vehbi bey devamlı pey sürmüş sonuçta at heykelini gönlüne koyan babam, düşündüğümüzden çok yükseğe çıkan fiyatı ödeyerek, heykele sahip olmuş. Geyik heykeli artırmaya çıkarılınca, Vehbi bey babama: "Hacı Ömer ağa, işte sen at heykeline sahip oldun. Artırmaya katılma da, şu geyik heykelini fiyatı yükselmeden ben alıvereyim" demiş. At heykelinin fiyatını ısrarla yükselten Vehbi beyin bu isteği, babama pek makûl gelmemiş olsa gerek ki, "Yok öyle şey Vehbi Bey. Ödeşeceğiz" demiş. Geyik heykeline pey sürerek fiyatını yükseltikten sonra, Vehbi beyin üzerinde bırakmış.

Vehbi Bey'in bu hikâyeyi tek yanlı, eksik ve sadece kendini haklı çıkaracak biçimde ve ilgisi olmayan bir toplantı notuna dahil etmesi, beni üzdü. Ben daha çok bilendim. O günkü şartlarda, ülke çıkarına uygun olmadığına inandığım bu KEK işini, mutlaka engellemeye karar verdim.

Sonra başka vesilelerle ve özellikle RCD (Regional Cooperation for Development) - İran, Pakistan, Türkiye arasındaki işbirliği anlaşması işinde de gördüm ki, benim savunduğum ilke, ekonomik bakımdan doğru idi. RCD Projeleri tartışılırken de dedik ki; her üç ülkede ayrı ayrı ve küçük kapasitede birer poliester elyaf, birer DMT ve birer Paraksilen fabrikası

kuracağımıza, petrolden yapılan Paraksilen fabrikasını İran kursun. Pakistan DMT fabrikası kursun. Bu fabrika İran paraksilenini kullansın. Biz de Poliester fabrikası kurup Pakistan DMT'sini işleyelim. Böylece her üç ülkede de ekonomik büyüklükte birer tesis kurulmuş olur. Her üç ülke de ihtiyaçlarını birbirinden karşılar. Hem ihracat hem ithalat yapar. Fakat gördük ki, nasıl müteşebbis gruplar arasında rekabet ve suni nedenlerle bu işbirliği sağlanamıyorsa, aynı şey ülkeler arasında da söz konusu oluyor.

Kendi başımıza yapmak ve KEK'i engellemek üzere kesin kararı verdik. Yola çıktık.

Bu kere bizim şevkimizi kıracak bir başka sorun çıktı. İstanbul'da Türkiye'ye poliester elyaf ve iplik satan en büyük yabancı şirket temsilciliği, Hocsht firmasına aitti. Hochst'ün Dr. Zeller isimli Türkiye işlerinden sorumlu öfkeli, sert bir teknik idare heyeti üyesi ile, Olige isimli sakin, yumuşak bir pazarlamacı yönetim kurulu üyesi vardı. Bir şans eseri olarak onlara Frankfurt'da zorla ulaşabildim. Onlar bana: "Sakıp, çok yanlış yoldasın dediler; Türkiye'nin poliester elyaf ihtiyacı yılda bin tondan ibarettir. Sen şimdi beş bin ton yapmak üzere yola çıkıyorsun. Mal elinde kalacak. Yapacaksan, hiç olmazsa ikibinbeşyüz tonluk yap". Bunu söyleyenler, işi bilen yabancılardı. Türkiye'de 20 kişilik ofisleri vardı. Biz Sasa olarak beş bin tonluk fabrika yapmak için lisans almıştık. KEK'in de amacı beş bin tonluk lisans alabilmekti. Hocsht'cüler bana şunları söylüyor: "Bu işin ekonomik boyutda olması lâzım,. ABD'de ve Almanya'da beş bin tonluk bir fabrika yok. Türkiye'de yatırım yapacak alan mı kalmadı? Başka alana yatırım yapın". Unutulmasın ki bu konuşmalar 1966 yılında cereyan ediyor. O yıllarda özel sektör henüz önemli yatırımlara başlamamış.

Ortalık iyice kızıştı. Odalar Birliği olarak KEK grubuna poliester elyaf değil, ama DMT lisansı verildi. Grup bu lisansı kullanmadı. Lisans yandı. Daha sonraki yıllarda entegrasyon arayışımız sonucu, DMT tesisini de Sasa içinde gerçekleştirdik.

Sasa şirketini 55 milyon lira sermaye ile resmen kurduk. Sermayede Sapmaz'ların %38.5, bizim ailenin %37.5 payı vardı. Kalan % 25 paya Akbank sahip idi. Şirkete bir kaptan gerekiyordu. Burhan Ulutan'ı Genel Müdür tayin ettik. Burhan Ulutan'ı, Ankara'da Maliye Bakanlığında görev yaparken ve Etibank Genel Müdürlüğü sırasında babam tanımış, beğenmişti. Sonra ilişkilerini devamlı sürdürmüştü. O günün koşullarında başarılı, kendini ispatlamış, belli bir yere gelmiş yöneticileri, Adana'ya getirmek oldukça güçtü. Oturacakları ev, çocukları için okul, aileleri için çevre sorununu düşündüklerinde, kendilerine teklif edilen işin önemi ve

alacakları ücret ne olursa olsun, tereddüt geçiriyorlardı. Burhan Ulutan da bu tereddüdü geçirdi. Kendisine bir lojman tahsis ettik. Sasa'da işin başına geçti.

O yıllarda Ahmet Sapmaz'ın sahip olduğu Güney Sanayi Tekstil Fabrikasının başında da Zekai Koçak isimli, akıllı, dinamik bir Genel Müdür vardı. Fakat lisan bilmiyordu.

Sasa'ya makine aramak için ben, Ahmet Sapmaz, Zekai Koçak ve Burhan Ulutan yola çıktık. Avrupa'da bize kardeşim Özdemir de katıldı.

Elimizde, ne bir ön fizibilite raporu var. Ne poliester fabrikası görenimiz mevcut. Ne de bu işin teknolojisini biliyoruz. Sadece Özdemir'in kimya okuması nedeniyle, kitap bilgisi var.

Tek düşüncemiz, Türkiye'de beş bin tonluk poliester fabrikası kurmak. Cebimizdeki 55 milyon liralık sermaye ve elimizdeki 220 bin DM.lık döviz lisansı ile bunu yapabileceğimize inanmışız.

Sasa'nın kuruluşunu bu kadar teferruatlı anlatmanın sebebi, Sasa örneğinin Türkiye'nin 1960'lı yıllarda sanayileşmeye nasıl başladığını; bizim, sanayii nasıl ve ne pahalı faturalar ödeyerek belleyebildiğimizi çok güzel ortaya koyduğu içindir.

Türkiye'de poliester elyafı satan Hochst olduğundan, doğruca Almanya'da Hochst firmasına gittik. Aslında kardeşim Özdemir'in gönlü ICI'de idi. Hochst ile cilveleşip, işi ICI'ya vermek istiyorum. ICI'nın teknolojisi daha iyi veya daha ucuz maliyet ile mal çıkardığını bildiğimizden değil, sadece ismi bize daha cazip geldiğinden...

Hochst'u ziyaretimizin bir yararı oldu. Bize dediler ki: "Karl Fisher'in yetkililerini çağıralım, onlarda da bir kısım makineleri alırız. Güney Sanayiinin kaptırdığı 150 bin DM'ı böylece kurtarırız." Karl Fisher'in büyük oğlu geldi. Bizi "garip" görünce kendine pay çıkarmaya kalktı. "Olmaz böyle şey. Biz avansı aldık." deyince; Hochst'un öfkeli, sert olduğundan daha önce sözettiğim teknik idare heyeti üyesi yerinden fırladı, bağıra bağıra: "... Hochst olarak bir üflerim, Berlin'de Karl Fisher firması yıkılır... Fırsat peşinde koşmayın. Müşteriye yardımcı olun.." diye çıkıştı. Karl Fisher'in oğlu yelkenleri hemen suya indirdi.

ICI'nın Yönetim merkezi İngiltere'de Harrigate şehrindedir. Akşam Frankfurt Intercontinental otelinde yorgun argın yatarken, Harrigate'den

bir telefon geldi. Arayan ICI'nı yetkilisi Dr. Walles idi. Çok uluslu şirketlerin arasında rekabet vardır. Müşterilerini biribirlerine kaptırmak istemezler. Birinde olan gelişmeyi de öbürü ne yapar eder, mutlaka duyar. Biz o gün Hochst ile cilveleşmişiz. Gelişmelerden Dr. Walles'in haberdar olduğunu anlayınca şaşırdım. Dr. Walles bana diyordu ki; "Hochst ile bağlanmayın. Londra'ya gelin. Biz sizinle anlaşacağız." Hochst'in fiyatını, şartlarını nereden biliyor? Bizimle nasıl anlaşacak, aklım almadı ama, Hochst ile konuşmaya ara verip Londra'ya uçtuk. Bize Bond Street'de Westbury otelde yer ayırmışlar.

Dr. Walles ve arkadaşları Londraya geldiler. Bir Cumartesi günü müzakerelere başladık. Daha başlangıçta tıkandık. Ben "Bu işi keselim, Pazartesi günü devam ederiz" diyecek oldum. Dr. Walles yarı şaka yarı ciddi: "Sabancı, dedi. Biz Cumartesi, Pazar çalışacağız diye kendimizi hazırladık. Karıları başka erkeklere sattık. Şimdi bu saatten sonra karıları nereden bulup, kendimize program hazırlıyacağız. Cumartesi, Pazar çalışmaya mecburuz. Madem ki programı daha önce böyle çizmişiz..." Bu işin şakası bile beni şaşırttı. Ama Dr. Walles'in "karıları başka erkeklere sattık" demesinin ne anlama geldiğini sonra öğrendim. Avrupalı çok önemli bir işi olmazsa, hafta sonunu ailesi ile geçiriyor. Çok önemli işi olduğunda ise, karısını evde bağlı tutmamak için ona bir program düzenliyor.

ICI ile çetin bir pazarlık yapıyorum. Ama gerçeği sorarsanız, neyi pazarlık ettiğimizi de bilmiyoruz. Ne alıyoruz, ne satıyoruz meçhul. Poliester teknolojisi nedir? ICI'nın teknolojisi nasıl? Know-how mukavelesi nasıl yapılır? Lisans ödemesinin yolu nedir? Ama buna mecburduk. Çünkü bu işe bir yerinden başlamak zorundaydık. Çaresizlik içinde, karanlıkta el yordamıyla kendimize yol bulma çabasındaydık.

Burada ilginç bir iki olayı hikâye etmekte yarar var.

ICI ile lisans ve teknoloji anlaşması yapılırken, ICI firması bir başka şart koştu: Teknolojiyi ben vereceğim, mühendisliği ise benim güvendiğim Simon Carves firması yapacak, diyorlar.

Biz anlaşmayı imzaladık fakat, ne alacağımızı bilemiyoruz. Sorduğumuzda, "bizim teknolojimiz top secret - çok gizlidir" deniyor. Anladık, teknoloji top secret ama, biz ne alıyoruz deyince de, karşımıza bir "battery limit" lafı çıkıyor... Bu, komple teslim demekmiş...

Baktık ICI'den öğrenmenin imkânı yok. Rakipleri Hochst, BASF gibi firmalara başvurduk. Onlardan da birşey öğrenemedik.

Adana'da tesis kuruldu.

Bir de baktık ki, biz, hepimizin bildiği, baba yadigarı demir tırmanma merdivenine, katlarda insanların üzerinde yürüdüğü delikli demirden balkona da, teknoloji parası lisans ödemişiz. Bunlar İngiltere'de yapılmış, dolarla Türkiye'ye gelmiş.

Gözümüz açıldı.

Hemen Adana'da Temsa'yı kurduk. Bugün biz o demir merdiveni falan yapmakla da uğraşmıyoruz. Onu, herhangi bir küçük sanayici yapıyor. Biz daha komplike makineleri, özel tankları dahi kendi tesislerimizde yapar hale geldik.

Her bellemenin bir faturası var. Önemli olan gereken dersleri almak. Türk sanayiinin bugün için potansiyeli, bu belleme dönemini tamamlamış olamasa bile, yarılamış olmasıdır.

ICI ile makine pazarlığı sürüyor. Şu parayı verirsen, bu kapasite için şu makineyi, bu parayı verirsen, şu makineleri yollarım diyor. Parayı verdin mi, makine için sınır yok. İstediğin kadar al. Ben dedim ki: "Bu kadar makine alacağız, ama bu makineleri çalıştırmak için de yetişmiş adama ihtiyaç var... Parası ne ise ödeyelim, bize birinci yıl 10, ikinci yıl 5 adam gönderin..."

Parayı ver, istediğin kadar makine al diyen İngilizlerin yüzü asıldı. "Yok Sabancı dediler, bizde adam kıt. Ne kadar para ödesen, sana 10 tane birinci kalite adamı devamlı tahsis edemeyiz. Ancak kısa süreli uzman gönderebiliriz..."

O günün şartlarında bu bana büyük ders oldu. Uzun yıllar önce sanayileşmiş İngiltere'de, yıllarca önce kurulmuş çok uluslu bir firmada, para sorununu çözsen, istediğin kadar ödemeyi göze alsan bile, bol sayıda yetişmiş eleman bulunamıyor. Malı üretmek kolay, iyi elemanı üretmek çok zor. Malı üretmenin sınırı yok, ama iyi elemanı yetiştirmenin sınırı var.

Yapacak başka şeyimiz yoktu. Çünkü ilk defa "farklı bir aş pişirecektik. Bellemenin faturasını ödüyorduk..." İşi daha fazla kurcalarsak, gecikmekten başka işe yaramıyacaktı. Çünkü yaptığımız işi biz bilmediğimiz gibi, Türkiye'de de pek bilen yoktu. Veya bilenini biz bulamamıştık.

Yüzme bilmeden denize atladık. Allaha şükür boğulmadan yüzmeyi öğrendik. Zaman geçince gördük ki, cehaletimize rağmen yüzmeyi de fena

bellememişiz. İkinci, üçüncü temaslarımıza daha bilinçli gittik.

Düşününüz, elimizde fizibilite raporu yok. Teknoloji ve alternatif teknolojiler hakkında bilgimiz yok. Projemiz yok. ICI ile pazarlıkta söylediğimiz şey şu: "Yılda 5 bin ton poliester elyaf üretecek makineyi, ucuz fiyatla satın almak istiyoruz."

Bu vesile ile, başka bir önemli tecrübemizi aktarmak istiyorum.

Sanayi kurmanın ne demek olduğunu bilmediğimiz o günlerde, tek arayışımız var: Makine ve teçhizatı ucuza almak...

Fiyat yanında, çok önemli bir başka faktörün olduğunu sonra belledik: "Ne zaman" Evet, acaba bu makine ve teçhizat ne zaman üretime geçebilir? Aynı teknolojide, aynı kapasitede, aynı özellikleri taşıyan iki makineden çabuk üretime geçenin, faturası pahalı bile olsa, çok kere gerçek fiyatından daha ucuza geldiğini, geç öğrendik.

Zamanında bacası tütmeyen fabrika, doğarken sakat dünyaya gelmiş demektir. Ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, onu sağlığa kavuşturmak güçtür.

Kamu İktisadi Teşebbüslerinin sağlıksız yapısı bunun örneğidir. Devlet Baba'nın 2 yılda bitirmek üzere yola çıktığı tesis, zamanında tamamlanamayınca, 1 milyar liralık proje maliyeti, 10 milyara yükselmektedir. İki yılda bitecek tesis 8 yılda tamamlanınca, KİT kamburuna bir yenisi daha, bir sağlıksız evlat daha, eklenmektedir.

Sanayileşmede geç öğrendiğimiz bir başka konu, ceza maddesidir. "Makineyi ne zaman teslim edeceksin? Peki o tarihte teslim etmezsen cezası ne? Makinenin kapasitesi, üreteceği malın kalitesi ne? Eğer bunlarda bir aksaklık olursa, cezası ne?"

Ceza ve ödüllendirme birbirinin ayrılmaz parçasıdır. Eğer bir şey zamanından önce, normalden daha iyi biçimde gerçekleştirilirse, bunu yapan ödüllendirilmelidir.

Her ne ise, ICI ile anlaştık. Sasa'nın ilk makineleri 1966 yılı sonuna doğru Türkiye'ye gelmeye başladı.

Sasa'nın kuruluş yerinin seçimiyle ilgili hikâyeyi de burada anlatmakta yarar vardır.

Yabancılardan daha sonra dinledim; çokuluslu dev şirketler, bir ülkede yatırım yaparken, yatırım yerinin seçiminde çok dikkatli davranır, herşeyi incelerlermiş. İşte bu devlerden bir lâstik şirketi, yıllar önce Hindistan'da lâstik fabrikası kurmaya karar vermiş. Şehirlere uzaklık yakınlık, yol su vaziyeti, işçi vaziyeti, 30 yıllık yağışlar, 40 yıllık sıcaklık soğukluk istatistikleri gibi şeyleri inceleyip, fabrika şuraya kurulsun kararını vermişler. Fabrika dediğimiz, 100 bin m^2 lik kapalı alan... Bina bitmiş, makineler kurulmuş, çalışmaya başlamış ki, lastiklerde kalite bir türlü tutturulamıyor.... Meğerse her şeyi incelerken, o bölgede bir de "toz" faktörü olduğunu unutmuşlar. Halbuki o bölgenin 20 yıllık toz istatistiklerine de bakmaları gerekirmiş. Çünkü o bölgeye has, belli zamanlarda yoğunlaşan toz fırtınaları olurmuş. Sonuçta, 100 bin m^2 lik binanın üzerini, bir başka 100 bin m^2 lik bina ile kaplayıp, ilk binaya kılıf geçirmişler de, toz sorununu çözebilmişler. Düşününüz, kuruluş yeri seçilirken yapılan bir kaç ihmalin faturasını! Bunu kim yapıyor? Dünyanın; konusunda en fazla tecrübeye sahip, onlarca ülkede, yirmilerce fabrika kurmuş, dev firması.

Bizim gibi "iki yuvarlak kara taşlı un değirmenini" fabrika belleyen genç ülkeler ne yapsın?... Başkalarının yaptıklarını gözleyip "bellemeye" çalışıyoruz ama, biz ne hatalar yapıyoruz acaba?

Sasa'nın yer seçiminde başımızdan geçen bir olay ilginçtir:

Sasa'yı kurmanın heyecanında, dedelerimizden, babalarımızdan belledğimiz gibi, -evin en değerli eşyasının, büfenin üzerinde vitrinde teşhir edilmesi misali- fabrikaları, işlek yolların üzerine dizmekten başka birşey düşünmüyoruz.

Adana - Mersin yolu üzerinde bir yeri "nişanladık"... Hele, zamanın başbakanının o günlerde Adana'ya geleceğini öğrenince, ziyaret tarihinde temeli attırabilmenin telâşıyla, kazdık temelleri, yığdık demirleri, başbakan geldi, "bando-mızıka" temel atıldı. İnşaat tamamlanıyor. Ancak, aklımıza geldi ki, bu fabrikayı çalıştıracak vasıflı su yeterince mevcut değil! Etrafta su aramaya çıktık. 20 kilometre uzakta su bulduk. O günün parasıyla milyonlarca lira harcayıp birçok su kuyusu açtık. Kuyulardan fabrikaya 20 kilometre boru döşedik. Yollara pompalar kurduk. Pompalara cereyan bağladık. 18 yıldır Sasa giderek büyüyor. Pompalar ülkenin kıt ve pahalı cereyanını yuta yuta, su basmaya devam ediyor...

Şimdi serinkanlılıkla düşünmek zamanıdır: Bu "hâtâ" mı, yoksa bellemenin "faturası" mı?"

- Pamuk işçisi Hacı Ömer'in çocukları, ilk defa Sasa gibi bir fabrika yapıyordu.

-Ama, unutulmasın ki, 600 yıldır bu topraklar üzerinde yaşayan Türk müteşebbisi de, ilk defa, Sasa büyüklüğünde bir fabrikayı gerçekleştirmeye muvaffak olmuştu.

Bir başka soru daha var: "Faturayı kim ödedi veya ödüyor?" Sadece Sabancı ailesi mi? Hayır!... Bu hatanın faturasını Türk ekonomisi, Türk insanı da paylaşıyor. Onun için "o firma hâtâ etmiş, bu firma yanlış yolda, bırakınız ne hali varsa görsün" diyemeyiz... Çünkü artık biliyoruz ki, ister özel, sektörde ister kamu sektöründe yapılsın, her tesis bu ülkenin, bu milletin malıdır. Onu gerçekleştiren kişiler belli süre "yeddi emanetlerinde" tutmakta, fakat eser ulusa mal olmaktadır.

Sasa'nın montaj işinde epey güçlüklerle karşılaştık. Sasa gibi kimya fabrikalarının esası, iç içe geçen ceketli borulardır. Bu borular, biribirine kaynak edilecek. Borudan geçen madde, poliester elyaf olacak. Sasa Fabrikasının montajı demek, kaynak demek. Ne kadar çok kaynak makinesi, ne kadar çok kaynakçı bulunursa, tesisin o kadar çabuk üretime geçeceğini anladım.

Önce bizim Bossa'daki kaynakçıları seferber ettim. Sonra küçük sanayi çarşısına koştum. Her kaynakçıyı teker teker "Makinelerinizi alın gelin, çalışabildiğiniz kadar çalışın, size yaptığınız işe göre para vereceğim" dedim. Milli Mensucat Fabrikası'na ve diğer fabrikalara haber gönderdim. Mesai saati dışında kaynakçıları bizde çalışırsa, onlara iyi ücret ödeyeceğimi bildirdim. Baktım Adana'da yeterli sayıda kaynakçı yok. Mersin'e gittim. Aynı şekilde kaynakçı avına çıktım. İskenderun'da belli sayıda kaynakçı vardı. Onları getirdim. Sonuç olarak, Sasa'nın ilk ünitesini, İngilizlerin tahmin ettiği süreden önce monte edebildik. İngilizler bana dedi ki; "Sabancı, bu gerçekleştirme süresi, İngiltere dışında bir rekordur. Hem de hayatında ilk defa, bu tip bir özel tesisin montajında görev alan teknisyenlerin katkısı düşünülürse, bu inanılmayacak bir olaydır..."

Sasa'da ilk işleyen makine, Sungurlar firmasının yaptığı kazan dairesidir. Kazan dairesi horul horul çalışmaya başlayınca, ben kendimi tutamadım. Gözlerimden yaşlar boşanıyor. Tuvalete kapandım, dakikalarca sevinç gözyaşı göktüm. Bu hayatımın en tatlı gözyaşlarıdır. Her hatırlayışta zevk duyarım. Polimer hattının birincisi de kısa sürede çalıştı.

Bu Türkiye'de sanayiin kaderidir. Başlangıçta sizi korkuturlar "bu

kadar malı satamazsın" diye. Kapasiteyi küçük tutarsın. Veya tutmaya mecbur kalırsın. Çünkü özkaynağın yoktur. Kredi bulamamışsındır. Döviz kıttır.

Bir süre sonra daha ilk yatırım tamamlanmadan, ek yatırım heyecanına girersin. Bu öyle bir heyecandır ki, ne finansman güçlüğünü, ne kredinin pahalılığını ve ne de döviz yokluğunu düşünürsün. Bürokrasiden şikâyetlerin, çektiğin eziyetler unutulmuştur. Hükümet seni teşvik eder. Korkma, yap der. Ürettiğin satılır, cesaretlenirsin. Sarhoşlukla yatırımı sürdürür gidersin... İşte Türk modeli sanayileşme budur.

Bizde de böyle oldu. İlk iki poliester hattı 5 bin ton kapasite ile işlerken, yanına hemen ikinci 5 bin tonluk hattı sipariş ettik. Hatlar bir süre sonra dörde, bir süre sonra da sekize çıktı. Bu arada kardeşim Özdemir, Dupont firmasının "continious polimer" denilen yeni bir üretim teknolojisi geliştirdiğini, bu teknolojiden yararlanmamız gerektiğini ısrarla tekrarlamaya başladı. O günlerde "know-how" için para ödemek kolaylıkla kabul edilebilecek bir şey değildi. Kardeşim Özdemir bizleri ikna etti.

Dupont firmasından aldığımız teknoloji ile, bir hatta 14 bin ton üretim sağlıyan "continious polimer" hattını kurduk. Daha onun montajı bitmeden, yanına ikinci 20 bin tonluk hattın tesisine geçtik.

Bu arada gördük ki, Türkiye'de poliester elyaf kadar (filament yarn) poliester ipliğe de ihtiyaç var. Bu iplik ithal ediliyor. O zaman ihracatı falan düşünen yok. Önemli olan, ithalatı önleyip, döviz tasarrufu sağlamaktı. ICI teknolojisiyle poliester iplik tesisini kurduk. Kademe kademe genişlettik.

Bizden poliester elyaf ve poliester iplik alanların üretiminin bir başka ana girdisi, (poliester tops) idi. Bu da ithal yoluyla sağlanıyordu. Onları rahatlatmak için, poliester tops üretimine de girdik.

Kardeşim Özdemir, yurda döndükten sonra, Sasa fabrikasında genel müdür Burhan Ulutan'ın yanında çalışmaya başlamıştı. Burhan Ulutan'ın Maliye Bakanlığında çalıştığı yıllardan IMF Merkez Bankası Bölümü Müdürü ve Türkiye Masası Direktörü Ernest Sturck ile dostluğu mevcuttu. Ernest Sturck Burhan Ulutan'ı IMF'in Afrikadaki bir projesinde görevlendirince, Burhan Ulutan belli süre izin istedi. Yerine kardeşim Özdemir, Sasa'ya Genel Müdür oldu.

Sasa, 1965 yılından bu yana, kardeşim Özdemir'in can verip, büyüttüğü, devamlı geliştirdiği öz bebeğidir. Tesise devamlı yatırım yapılmaktadır.

Sasa, önceleri bir petro-kimya maddesi olan DMT'yi (Dimetil Taraftalat) ithal ederek, poliester yapıp işliyordu. Yan entegrasyonu geliştirince, dikine entegrasyona da gidelim dedik. KEK teşebbüsü dağılmış, KEK'in elindeki DMT yatırımı lisansı geçerliliğini kaybetmişti. DMT yatırımı için DPT'den lisans aldık. Devlet Planlama Teşkilatı, ile bu lisans alınması sırasında ilginç tartışmalarımız oldu.

DPT'deki teknisyenler, önce "Türkiye'de DMT yatırımı yapılacak ise, bunu Devlet mi yapmalı, Özel Sektör mü" tartışmasına girdiler. Biz "Devlet yapacaksa yapmayız, şu arada böyle bir yatırım var mı?" diye sorduk. "Hayır, şimdilik yok ama, belki ileride yapar" cevabı aldık.

Nihayet Özel Sektör yapabilir görüşü belirdi. Bu kere de bize "Neden DMT yatırımı yapıyorsunuz? Onun yerine başka yatırım yapın. Bu daha iyi" dediler. Sonunda ikna oldular. Ama bu tartışmalar bize, 2 ile 3 yıl kaybettirdi. Bize değil, ekonomiye, ülkeye ağır faturalar ödetildi.

DMT işinde Almanların uzman olduğunu biliyorduk. Bu işi keşfeden Dynamit Nobel'den lisans aldık. Krupp firması, makine, teçhizat ve mühendisliği verdi. DMT tesisinin gerçekleşmesinde, o yıllarda Genel Koordinatörlük sorumluluğunu taşıyan Turgut Özal'ın büyük teşvikleri, büyük yardımları olmuştur. Türkiye'de ekonomi bir aşağı gider, bir yukarıya çıkar. O zamanlar inişli dönemler idi. Kardeşlerimle tereddüt doğmuştu. "DPT güçlük çıkarıyor. Üretimde duraklama var. Bu işi erteleyelim" görüşü belirdi. Sadece Kardeşim Özdemir, "Yapalım" diye ısrar ediyordu. Turgut Özal zorladı. Yatırım kararı verdik. Daha sonraki dönemlerde "Acaba hatalı karar mı verdik. Başımıza dert mi aldık?" diye çok düşündüğümüz olmuştur. Ama üst üste bakıldığında "İyi ki yapmışız..."

DMT Tesislerinin satın alınması sırasında, Almanya temaslarımızda kazandığım ilginç bir tecrübeyi de burada aktarmak istiyorum.

Almanya'da Krupp firması teknisyenleriyle, DMT tesisinin pazarlığını yapıyoruz. Bize anlattılar ki, DMT tesisi, bir arsa üzerine yığılı yüzlerce, binlerce kilometre uzunlukta borudan ibarettir. Ama boruların özelliği vardır. Ceketli boru denilen ve iç içe geçen bu borular, bir metrede 7-8 kere içeri dışarı kıvrılı, bükülüdür. Montajı çok kaprislidir. Dediler ki: "Sabancı, 60 bin tonluk tesis yapacaksın. Bu tesis için 9 santim genişliğinde boruları eğip bükeceğiz. Buna 60 milyon DM. para ödeyeceksin. İleride, kapasiteni 60 bin tondan 120 bin tona çıkarırken, enflasyonun etkisini unutsan bile, aynı ödemeyi yapman şart. Gel sen 10 milyon DM. ilâve ödeme yap. Biz 9

santim yerine, 15 santimlik boru kullanalım. Gelecekte sen fabrikanın kapasitesini 60 binden 120 bine çıkarmak istediğinde, boruları hazır olduğundan, ilâve 60 milyon ödeme yerine, sadece 19 milyon DM. ödemekle işi hal edersin". Bu çok güzel bir teklifti. Bilmediğimiz, aklımıza gelmiyen bir şeyi öğrenmiş olduk.

Bizim Sasa'daki DMT tesisinin boruları, kapasiteyi iki misline çıkaracak şekilde döşenmiştir. Çok küçük bir ödeme ile, 120 bin ton DMT üretimine kısa sürede geçilebilir.

Şimdi düşününüz, biz işin "püf noktasını" belleyememiş veya duyduğumuzda "kabul etme cesaretini" gösterememiş olsaydık, bundan Sabancı ailesi mi yoksa, ülke mi kaybedecekti? Bugün dünyadaki fiyat artışları karşısında, makinelerin fiyatı arttı. Alt yapı pahalılandı. Türkiye'nin bir başka yerinde, 60 bin ton kapasiteli yeni bir DMT tesisi için gerekli yatırımın, nerede ise onda birine, Sasa'daki kapasiteyi, 120 bin tona çıkarmak imkanına sahibiz.

Fabrika sahası için seçtiğimiz arsada, bir tahta baraka kurarak işe başlamıştık. Tesis kuruldu. Yeni yatırımlarla iş genişledi. Genel Müdürlük ve İdare, hâlâ tahta barakada faaliyet gösteriyor. Halbuki dikkat etmişimdir, kamu yatırımlarında tesisden önce, idare binaları, lojmanlar yapılır. Biz işler gelişip, tahta baraka dar gelmeye başlayınca, Genel Müdür Burhan Ulutan ile yer arayışına yöneldik. Baktık ki, tesisin içinde yüksek tavanlı bir bölüm var. Makinelerin üzerinde kullanılmayan o boşluğa bir asma kat yaptırıp, İdareyi buraya taşıdık. Fabrika kâr etmeye başlayınca, da öndeki arsaya modern, soğukhavalı, gününe göre güzel bir idare binası inşa ettik. 10 Milyon lira harcadık ki, o zaman için büyük rakamdı.

1985'lerde Sasa'nın faaliyeti 7 ana konuda gelişti:

Sasa DMT Fabrikası (65 bin ton/yıl)
Sasa Polimer Fabrikası (30 bin ton/yıl)
Pet Şişe Polimer (21 bin ton/yıl)
Sasa Elyaf Fabrikası (48 bin ton/yıl)
Sasa Tops (6 bin ton/yıl)
Sasa İplik Fabrikası (15 bin ton/yıl)
(1986 hedefi: 30 bin ton/yıl)
Sasa Pet Şişe Fabrikası (150 milyon adet/yıl)
Sasa Uluslararası Nakliyat (125 TIR)

1968 yılında kurulan Sasa, ICI (İngiltere), Dupont, De Nemours

(ABD), Dinamit Nobel (B. Almanya) gibi, dünyanın ileri teknolojilerini kendi konusunda kullanarak, üretimini aralıksız sürdürmektedir.

Sanayi ürünleriyle Sasa, çokuluslu şirketlerin egemen oldukları dünya pazarlarına, kalite ve fiyat rekabeti ile ihracat yapmaktadır.

1977 yılına kadar, Türkiye'nin ithal ettiği sanayi hammaddeleri ihtiyacını karşılayan Sasa, artık toplam üretiminin yarısını ihraç etmektedir.

Sasa "üretip ihraç etme" konusunda özel sektörde birinci sıradadır.

Sasa'nın sanayi ürünleri ihracatı, gerek 1982, gerek 1983 yıllarında 47 milyon dolar olmuş ve bu rakkam 1984 yılında, 48 milyon 500 bin dolara ulaşarak bir rekor kırmıştır.

1984 yılında sadece Çin'e 11 milyon dolarlık ihracat yapan Sasa'nın, bu ülke için , 1985 hedefi, 18 milyon dolarlık ihracattır.

İstanbul Sanayi Odası'nda hazırlanan 1983 yılı sonuçlarına göre Sasa, Türkiye'nin en fazla katma değer yaratan sanayi kompleksidir.

Sasa, 1983 yılında yarattığı 9 milyar 946 milyon Türk Liralık katma değer ile, özel sektör sanayi tesisleri arasında, birinci sırada olmanın kıvancını yaşamıştır.

Sasa'ya bağlı olarak bir ticari şirket kurmaya hiçbir zaman teşebbüs etmedik. Sasa'nın üretimini ihtiyaç sahiplerine doğrudan sattık. Bu model, Sasa gibi konusunda tek mal üreten bir kuruluş için çok önemli idi. Çünkü ticari şirket aracılığıyla pazarlama teşebbüsü "tekelci kâr" tartışmalarını ateşlendirebilir, "arı kovanına çomak" sokabilirdi. Bu inancımızı, daha sonra kurduğumuz sanayi kuruluşlarında da sürdürdük. Fabrika üretimini bir aracı şirkete devredip, bu yoldan kârlarını artıran kuruluşların çoğalmasına rağmen, biz bunu yapmamaya çalıştık. Ancak Lassa'yı kurduktan sonra, lastik konusunun özelliği nedeniyle Lissa Dağıtım şirketini kurmak zorunda kaldık. Fakat orada da Lissa'nın kârının, halka açık bir şirket olan Lassa ortaklarına intikal ettirilmesi esasını kabul ettik.

24
İnsa

Türkiye'de ilk sentetik iplik modası çıktığında, İlyas Özsüer ve kardeşi, Dario Levi ve kardeşi, Yaşar Çikvaşvili, Ziya İnankur bir araya gelip 'İslon' adı altında' (nylon 6) diye adlandırılan tip iplik yapmak üzere bir tesis kurmuşlardı. Ben Odalar Birliği Yönetim Kurulu Üyeliğim nedeniyle, tesisin lisansının alınmasından ve tamamlanıp üretime geçmesinden haberdardım. Bu lisans işlemleri dolayısıyla da ortakların bazılarıyla tanışmıştım.

Türkiye'de alışamadığımız birşeydir. Üç dört kişi ortak olarak iyi niyetle yola çıkarlar, fakat bir süre sonra anlaşamaz, dövüşür, ortaklıktan kurtulma arayışına girer.

Adana'da Bossa'da çalışırken birgün odama, İslon'un ortaklarından Dario Levi ve kardeşi Momo Levi geldiler. "Biz hisselerimizi satacağız. Tekstil ile ilginiz var. Hisseleri siz alın" dediler.

Sasa teşebbüsü nedeniyle konuyu biliyordum. Lisans işi nedeniyle de tesisi kağıt üzerinden tanıyordum. Adana'daki arkadaşlarımızdan Hüseyin Uçar'ı, İstanbul'a gönderip firmanın durumunu incelettirdim. Gelen bilgileri Kazım Terliksiz ve Sabahattin Tulga değerlendirdiler. Konjonktür, siyasi karışıklıklar konuya çok sıcak olmamıza imkân vermiyordu. Değişik kişilerin görüşüne başvurdum. Bu arada Merkez Bankası Başkanı Naim Talu beyden özel görüşünü rica ettim. Sonunda karar verip İslon'un % 33 hissesini satın aldık. Bir süre geçince Yaşar Çikvaşvili geldi. "Benim hisselerimi de alın" dedi. İslon'un %'55 i Sabancı Topluluğuna geçince, ismini değiştirdik. İnsa oldu.

İnsa tesisi kurulurken, o zamanki müteşebbisler, Almanya'daki Karl

Fisher firmasıyla anlaşıp makineyi ondan almışlar. Know-how işi akıllarına bile gelmemiş. Nasıl olsa makineleri bize satan firma, bunlardan iyi mal üretmek için, ne lâzımsa bize öğretir, diye düşünmüşler. Üstelik fabrikada işleyecekleri ham madde olan kaprolaktam'ı da Almanya'nın meşhur Bayer firması satacak. O da bu hammaddenin nasıl işlenip, nasıl ürün haline getirileceğini, ürünün durumunu izler sanıyorlar.

Bilgisizliğin, yeni öğrenmenin faturası yanında; özkaynak yetersizliği, az para ile üretime geçme telâşı da eklenince, know-how almadan, İnsa üretime başlıyor.

İlk günlerde çıkan ürün, dünya kalitesinin altında.

Sabancı Ailesi olarak ortaklığa katılıp yönetime girince, konunun üzerine ciddiyetle eğildik.

O günlerde Kordsa'nın kuruluş çalışmaları için, Hollanda'da İnsa'nınkine benzeyen, Nylon 6 ipliği üretimi yapan tesislere sahip Ak-zo ve Enka-Glantshat firmalarıyla ilişkimiz oldu. Uzmanları Türkiye'ye gelip giderken, İnsa'nın sorunlarını da onlara incelettirdik. İlk kuruluşta mühendisliğin tamam olmadığını, "know-how" alabilmek için tüm makine ve teçhizatın değiştirilmesi gerekeceğini söylediler. Diğer ortaklarımız, bu kadar önemli miktarda yeni yatırıma hazır değildi.

Bazı gayretlerle üretimi düzeltip, kaliteyi islâh edebildik. Tesisi İran'a ihracat yapabilecek duruma getirebildik.

25
Teksa

Fabrika deyince, bir kapalı alan, bir dolu makine ve binlerce işçinin çalışmasına alışmışız. Belli k şi ve kuruluşlar, "işçisi çok" diyerek, tekstilden kaçarken, biz tersine, tekstile doğru koşuyoruz. Çünkü Adana'da binlerce insan iş ve aş bekliyor. Bunların önüne tezgâhları dizdin mi, Adana'nın pamuğu ipliğe, beze dönüşüyor. Topraktan gelen Sabancı Ailesi, tarıma dayalı sanayii benimsemiş.

Sasa tesislerini kurarken, pamuk ipliği işleyen modern, yeni bir tesis kurma ateşi içimize düştü. O sırada Devlet Planlama Teşkilatı da bu tip yatırımları teşvik ediyor.

Fakat Sasa gibi ciddi bir yatırıma yönelmiş, kaynak bağlamışız. Kendi gücümüzle yaparsak küçük olacak. Halbuki biz, ekonomik boyda bir tesis yapma arayışındayız. O günlerde ekonomik boy dediğimiz, 50 bin iğlik iplik fabrikası.

İş Bankası'na teklifte bulunduk. "İş-Sa" diye bir firma kuralım, bu işi beraber yapalım, dedik. İş Bankasının Genel Müdürü Ferit Basmacı idi. Ferit Basmacı, teklifimizi incelettirdi. Fakat anladığım kadarı ile, Akbank'la İş Bankası'nın bankacılık alanındaki yarışı nedeniyle, teklifimiz belli çevrelerde sıcaklık görmedi. İş Bankası bize olumsuz cevap verdi. Bir kaç ay sonra da Ceytaş diye bilinen ve Ceyhan'lı müteşebbislerin önderliğindeki bir başka ortaklığa katılarak, Adana'da iplik fabrikası kurulması çabasına katıldı.

Bunun üzerine biz de Türk Ticaret Bankası'na teklifte bulunduk. Onlar ortaklığı kabul edince, İş-Sa yerine, Tek-Sa ortaya çıktı.

Teksa projesini kardeşim Şevket başlattı ve gerçekleştirdi. Modern bir tesis kurduk. İplikden sonra havlu, kadife konularına atlamak ekonomik bakımdan bize cazip göründü. Bunun anlamı, devamlı sermaye arttırımı, devamlı yatırım demekti. Türk Ticaret Bankası, sermaye arttırımlarında ek kaynak vermemek için, rüçhan haklarını kullanmadı, sermaye payı küçüldü.

Bossa tecrübesi, Teksa'nın başarılı olarak kurulmasını ve gelişmesini sağlayan önemli bir faktör oldu.

26
Çimsa

Akçimento başarılı olmuştu. Akçimento'yu kuran ve yöneten Cavit Borçbakan'a güveniyorduk. Cavit Borçbakan bize, Güney'de bir çimento fabrikasının başarılı olabileceğini ve hatta Afrika ülkeleriyle, komşu Arap ülkelerine ihracat yapabileceğini söyledi. Sabancı Ailesi olarak bizlerin de buna aklı yatıyordu. Akçimento tesisi kurulurken, hisse senetlerinin halka satılması, halkın gösterdiği ilgi de, cesaretimizi arttırıyordu. Mersin yolu üzerinde bir çimento fabrikası kurmak üzere yola çıktık. O zamanlar Türkiye'de tek bir fırında 1 milyon ton kapasiteli bir çimento tesisi kurmak, büyük bir işe girişmekti.

Ben, çimento ve toprak işlerinden sorumlu arkadaşımız Ayduk Çelenk ve Cavit Borçbakan, makine pazarlığı yapmak üzere Almanya'ya ve oradan da Danimarka'ya gittik. Dönüşte Genevre'de, o zamanlar GATT'da görevli olan Adnan Başar Kafaoğlu'nu gördük. Adnan bey bize çok moral verdi. "Yatırımda başarılı olur muyuz; doğru mu yapıyoruz, yanlış mı yapıyoruz; Türkiye'nin gelecekte ekonomisi ne olur?" şeklindeki endişelerimizi giderdi. Bizi cesaretlendirdi.

O moral ile döndük. Çimsa'nın hisse senetlerinin, halka arz edilecek bölümü 1 günde satıldı. Ve hatta, hisse dağılımını sağlamak için, bir kişinin alabileceği hisseyi, belli bir tavanla sınırlamak zorunda bile kaldık. Çimsa kuruluşundan itibaren ortaklarına makûl bir kâr dağıttı.

27
Temsa

İstanbul manifatura piyasası çok ilginç bir piyasadır. Belli mallar büyük ilgi görür, belli mal hiç alıcı bulamaz. İlgi gören malın ardındaki kişinin ismi meşhur olur. İstanbul piyasası, Sümerbank Aydın Fabrikasının ürünlerini kapışıyor. Bu malları yapan kişinin de Aydın Fabrikası Müdürü Turan Sümbül isimli biri olduğu söyleniyor. Turan Sümbül'ü tanıyıp, bizim fabrikalara davet etmek için Aydın'a gittim. O yıllarda Adana valiliğinden tanıdığımız Hilmi İncesulu, Aydın valisi. Hilmi Beyin evinde kaldım. Turan Sümbül'ü davet edip konuştuk. Adana'ya gelmeye razı edemedim. Sümerbank Aydın Fabrikasını gezdim. Turan Sümbül'ün yanında gördüğüm bir başka gence göz koydum. Sonraları kendisini Uzun Erdoğan diye kabullendiğimiz bu makine mühendisinin adı Erdoğan Ünal idi. Uzun Erdoğan'ı Adana'ya gelmeye razı ettim. Kendisini Bossa'da kazan dairesi şefi yaptık. Uzun süre bizimle çalıştı. Birgün geldi: "Sakıp Bey dedi, ben Adana'da serbest çalışıp, para kazanmak istiyorum. Üç-dört yıl şansımı deneyeceğim. Bana izin verin. Üç dört yıl sonra sizi arar neticeyi söylerim."

Üç-dört yıl geçince gerçekten de Uzun Erdoğan beni buldu. Demir-çelik işleyen küçük bir atölyesi varmış. Hayatından memnunmuş. "Fakat, diyordu, İskenderun'da demir çelik fabrikası kurulacak, bunun anlamı demir-çeliğe dayalı, sanayii için, uzun süreli bir talep doğacak. Benim atölyeyi büyütelim" teklifinde bulundu.

O günlerde bize başka bir müracaat daha olmuştu.

Adana'da mali müşavirimiz Kemal Ünlü, sevdiğimiz, ciddi bir kişi idi. Birgün bana geldi. "Üç beş kuruş tasarrufum var, çocuklarım büyüyor. Onlara bir iş hazırlamak hesabındayım. Acaba birlikte bir ufak iş kurabilir miyiz" dedi.

İkisini ortak alıp, Temsa (Termo Mekanik Sanayi) isimli şirketi kurduk. Bu şirket, her çeşit sanayi tesisi için kazan, havalandırma, ısıtma tesisleri ve diğer madeni aksam ile mühendislik hizmetleri yapacaktı.

Türkiye'de Temsa gibi kuruluşların başarısı devamlı yatırıma bağlıdır. Devamlı büyüme ve yatırım, zaten kıt olan özkaynak nedeniyle, her yıl kârın dağıtılmayarak içeride bırakılmasını, buna ek olarak da özkaynağı devamlı takviyeyi gerektirir. Aksi halde yatırımlar atölye halinde kalır; yeni makine, yeni teknoloji alınmazsa, fabrikaya geçilemez.

Kıt kaynak ile yatırıma başlayıp, hemen kâr bekleyişinde olanların nefesi, bu sebeple çabuk kesilir. Bıkar, işi kendi haline bırakırlar. Veya başka arayışlara yönelirler.

Temsa işinde de böyle oldu. Uzun Erdoğan "Ben bu gelişmeye ayak uyduramıyorum. Kendi başıma iş yapacağım" dedi ve ayrıldı. Kendi işini kurdu. Sonra işini İstanbul'a nakletti. Bu çabalar sırasında yorulan kalbini, Amerika'da Houston'da onarttırdı. Kendi inandığı yolda yaşadı. Bir süre önce vefat etti.

Ortağımız Kemal Ünlü'nün çocukları, İngiltere'de tahsillerini tamamlayıp Türkiye'ye dönünce, Kemal Ünlü'de de müstakil bir iş arzusu belirdi. O sırada Temsa'nın iki işyeri vardı. Şakirpaşa Çiftliği yolu üzerindeki tesisleri, anlaşarak Kemal Ünlü ve oğluna devrettik. Ceyhan Yolu üzerindeki tesisler Sabancı Ailesinde kaldı. Şimdi sermayesinin tamamı, Sabancı Topluluğuna dahil olan Temsa, başka faaliyet alanlarında yeni arayışlara yönelmiş bulunuyor.

Kardeşim Özdemir, Temsa'nın sorumluluğunu omuzladı. Önce tesislerde mevcut makine ve teçhizatı, en etkin şekilde kullanma yollarını aradı. Bu incelemelerinde görmüş ki, Temsa'da mevcut makine ve teçhizat, Türkiye'de yılda bin, ikibin otobüs monte eden firmalardan ve hatta yabancı sermaye iştirakli firmalardan bile daha zengin. Aynı şekilde ısıtma-soğutma konusunda, Temsa'nın makine ve teçhizatı ile teknolojik birikimi ve insan gücü, bir çok rakipden daha güçlü. Bunun üzerine, öncelikle kuruluş amacı doğrultusunda, sınai ısıtma, soğutma tesisleri, buhar üniteleri, mühendislik hizmetleri, madeni eşya imalat dallarında faaliyetini geliştirdi. Sonra, yurt dışındaki bazı firmalarla anlaşarak, ofis, ev tipi soğutma cihazları montaj ve üretimine geçti. Arkadan Japon Komatsu firmasıyla bir anlaşma yaparak, Türkiye'de bir yandan Komatsu inşaat makinelerinin dağıtım ve bakım

işlerini Temsa'ya alırken, öte yandan, Komatsu'nun belli makinelerinin montaj veya belli bölümlerinin imalâtı arayışına girdi. Daha sonra Mitsubishi Motors firması ile anlaşma içinde, Temsa tesislerinde bir yandan Mitsubishi'nin motorlarını kullanarak otobüs üretimi projesini başlattı. Öte yandan Mitsubishi motorlu araçlarının Türkiye dağıtımı ve bakımı işlerine yöneldi.

28
Yünsa

Sümerbank'ın Aydın Tekstil Fabrikası müdürü iken, ürettiği mallar piyasada büyük ilgi gören ve bu sebepden o günlerde Bossa'nın başına geçirmek için kendisini iknaya çalışıp muvaffak olamadığım Turhan Sümbül'ün, Sümerbank'dan ayrılıp Istanbul'da bir dokuma tesisi kurma çabasında olduğunu haber aldım.

Turhan Sümbül, bir proje hazırlamış, teşvik belgesi almış, hatta teşvik bölgesinde, Çerkezköy'de kuruluş yerini bile satın almış.

O yıllarda Turgut Özal Holdingimizin Genel Koordinatörü idi. Önce Çerkezköy'e gidip araziyi gördük. Uzak bir yer ama, Turhan Sümbül burada yapmaya kararlı. Biz Sabancı ailesi olarak o tarihe kadar sadece pamuklu ve sentetik elyaf ile çalışmışız. Yünlü konusuna girmemişiz. Turhan Sümbül'ün hedefi yünlü üretmek. Turhan Sümbül ile işbirliği halinde projeyi gerçekleştirmeye karar verdik. Turhan Sümbül, sahip olduğu arsa ve elindeki proje ile, teşvik belgesi karşılığı kurulan şirkete %40 pay ile katıldı. Kayserili bir dostumuz olan ve Turhan Sümbül ile de arkadaşlığı bulunan Mehmet Sayiner % 15 hisse aldı. Kalan %45 hisseye de Sabancı Ailesi sahip oldu. Yünsa adı ile şirketi kurup yatırımı tamamladık.

Fabrika kurulduğu tarihten itibaren, devamlı yeni yatırımlar, ek finansman ihtiyacı belirdi. Bu hıza Turhan Sümbül ayak uyduramadı, ayrılmak istedi. Başka tesislerde fason mal yaptırarak, İstanbul piyasasında sattı. Fakat yüreğinde makine hastalığı, kanında sanayici kanı vardı. Elleri bu işlerde nasırlaşmıştı. Üretim yapmadan duramazdı. Kulakları makine gürültüsüne alışıktı. Tekrar bir yatırıma teşebbüs etti, fakat ömrü yetmedi. Vefat etti. Allah rahmet eylesin.

Yünsa inişli çıkışlı yoluna devam etti. Hastalığın iyileşmesi için genç klasik reçeteye başvurduk. O da iyi insandı. Daha önce Bossa tesisimizde çalışan Mehmet Hotiç'i Yünsa'nın başına getirdik. Yünsa düzlüğe çıktı.

29
Sigorta

Duyduk ki, Doğan Sigorta'nın yönetimini kontrol edenler hisselerini satmak istiyorlarmış. Bu konuda yetkili kişi de Genel Müdür Emin Ansen imiş. Kardeşim Erol ile birlikte Emin Ansen'e gittik. Pazarlık ettik. Doğan Sigorta'nın hisse senetlerini satın aldık. Doğan Sigortanın kıymetli mülkleriyle birlikte, portföyündeki hisseler nedeniyle Atlantik Sigorta'da Grubumuza dahil oldu.

Atlantik Sigorta, 1964'lü yıllarda, Türkiye'de Amerikan sermayesinin geleceğinin ümitle beklendiği günlerde, gelecek yabancı sermayeli kuruluşlara hizmet vermek amacıyla, Amerika'nın en büyük sigorta gruplarından Afia ile Doğan Sigorta'nın ortaklaşa kurdukları bir sigorta şirketi idi. Daha sonra Afia'nın hisseleri Amerika'da bir başka grubun eline, Signa grubuna geçti.

30
Sonunda İstanbul'a taşınıyorum

Turgut Özal'ın ısrarı ile Holding merkezi İstanbul'a taşınınca, benim de evimi İstanbul'a nakletmem gerekti. Doğrusu, o günlerin tansiyonu içinde bunu kabul etmek çok güçtü. Biz işimizi Adana'da kurmuştuk. İşimizin başından ayrılırsak, işlerin aksıyacağına inanıyorduk.

Bizim Adana'da bir deyim vardır: "Adana'da oturup Yüreyir'de tarla işlenmez" derler. Bazı çiftçiler cepleri para görünce, Yüreyir'deki güzelim tarlalarını bırakıp, Adana şehrinde oturup çiftçilik yapılır sandılar. Tabii sonunda, güzelim işleri sahipsiz kaldığından bozuldu. Adana'da iş kuran bazı işadamları da, işleri tıkır tıkır giderken, sırf İstanbul'da oturmak için, evlerini oraya taşıdılar. Böylece sahipsiz kalan işler bozuldu. İnsan işinin başında olmalı.

İstanbul'a geldik. Arnavutköy'de bir apartman dairesi satın aldım. Kalabalık ev yaşamından, karı-koca ve çocuklarla, bir apartman yaşamına geçmek bize güzel bir değişiklik olarak göründü. Apartman yaşamından ailecek hoşlanıyorduk.

Daha sonra, Akbank Genel Müdürlüğü de İstanbul'a nakledince, kardeşim Erol da ailesiyle İstanbul'a taşındı. Bebek'de bir apartman dairesi satın aldılar.

Bugün beş Sabancı kardeşten ikisi Adana'da, ikisi İstanbul'da işlerinin başındadır. İhracat işi çıkınca, yani Türkiye'nin dışa açılması zamanı gelince, Sabancı Topluluğu Hükümetin izni ile dışarıda şirketler kurdu. (Frankfurt'da Exsa GmbH, New York'da Holsa Inc., Londra'da Ak International Ltd. ve Universal Trading Ltd. gibi.) Gelişen şartlara göre yeni

kuruluşlara da gidiliyor. Exsa GmbH. Londra'da büro açtı. Sabancı topluluğunun yurt dışında giderek artan bu iş trafiğinin başına, bir Sabancı kardeşi, Şevket Sabancıyı oturttuk. Şevket Sabancı 1980 yılından bu yana Frankfurt'daki büroda çalışıyordu. İşlerin yoğunluğu İngiltere'ye kayınca, 1983 yılı sonundan itibaren Londra'daki büronun başına geçti.

31
Kordsa

Babamın pamuk işçiliği, pamuk ticareti, çırçır fabrikası ve nihayet Bossa iplik fabrikasıyla tekstilci olduk... Sanayi deyince, aklımıza 1960'lı yıllara kadar sadece tekstil geliyor. Tekstil tesislerini geliştiriyoruz.

Bu arada "ağır denyeli endüstriyel ipliklerin veya endüstriyel kordların" Türkiye'de üretilmediğini, sanayileşen Türkiye'de bu tip ipliklere talebin giderek arttığını, artan talebin ithalat yoluyla karşılandığını ve büyük miktarlarda döviz ödendiğini görüyorduk.

KEK Projesi'ni gerçekleştiremiyen Koç Grubunun, bu kere Türkiye'deki lastik tesislerinde ortaklığı bulunan Uniroyal firmasıyla lastik kordu yapmak için proje hazırladığını haber aldık.

Kord yapımına ilgi duymamıza rağmen, bu işi (pipe-line) nımızda, yâni "rafta bekleyen projeler" arasında tutuyorduk.

Koç Grubu o yıllarda Türkiye'de en verimli sanayi yatırımlarını araştırıyordu. Sanayi tecrübeleri vardı. Kord işine el attıklarına göre bu iş herhalde "caziptir" diyerek, rafdaki projeyi indirip, ciddiyetle ele aldık.

Başka yatırım konularında da benzer şekilde hareket etmişizdir.

Meselâ, Koç Grubu'nun İstanbul'da özel sektör firması olarak ilk defa bira yapma işini incelediğini haber adığımızda, "demek ki bu ciddi bir iş... kârlı bir iş" diyerek biz de Güney Anadolu'da bira fabrikası kurma arayışına girmiştik.

Bunlar, 1960'lı 1970'li yıllarda, Türkiye'deki en büyük müteşebbis grupların bile, sanayileşmeyi bellemenin eşiğinde birbirlerinin teşebbüslerinden nasıl etkilendiğini, biribiriyle sanayileşme yarışı yaparken, ülkeye nasıl tesisler kazandırdıklarını gösteren örneklerdir.

Lastik kordu, taşıt lastiklerinin ana maddelerinden biridir. Bir otomobil lastiğinin yaklaşık %25'ini, lastik kordu denilen ağır denye endüstriyel iplik ile dokunmuş kısım teşkil eder. Bu aynen, betonarme inşaatta, tabana döşenen demirin, çimentoyu tutmasına benzer.

Türkiye'deki üç yabancı lastik fabrikası, lastik kordu'nu yurt dışından, genellikle kendi firmalarından istedikleri fiyatla ithal ediyorlardı.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı Turgut Özal, Yabancı Sermaye Dairesi Başkanı Muammer Dolmacı bizi kord-bezi işine girmeye teşvik ettiler. "Siz tekstilcisiniz, bu iş de pek farklı değil, yapın bunu" dediler.

Bir Hollanda gezisine Muammer Dolmacı beni de davet etti. Birlikte Akzo firmasına gittik. Bu firmanın Sabancı ailesi ile ortak olarak, Türkiye'de bir tesis kurmasını istiyorduk. Türkiye pazarına en çok kord-bezi satan yabancı firma Ak-zo idi. Bize hayır demediler, bu işi inceleyeceklerini söylediler, ama öyle uzun incelediler ki, bizi "salladıklarını" fark ettik. Anladık ki, ne onlar ve ne de onlardan ham madde alan Türkiye'deki yabancı lastik fabrikaları, Türkiye'de bir kord bezi tesisi kurulmasına gönüllü değiller. Çünkü bu durumda mecburen ihtiyaçlarını Türkiye'den alacaklar. Ayrıca kalitenin ne olacağı da meçhûl...

Biz Ak-zo'nun niyetini anlayınca, başka kord üreticilerinin peşine düştük. İlk düşüncemiz bir yabancı firma ile ortak tesis kurmak olduğundan, değişik ülkelerde, değişik firmalara ortaklık teklif ediyoruz. Ortak olmayı kabul etmedikleri gibi, know-how satmaya da yanaşmıyorlar...

Bu arada, Türkiye'deki lastik üreticisi üç yabancı firma, Good-Year, Uniroyal ve Pirelli, hem bizim kord-bezini Türkiye'de üretmemizi istemiyorlar, hem de her ihtimale karşı bizi boş bırakmıyorlar. Onların aracılığıyla, mal satın aldıkları kord tesislerine de gidiyoruz.

Duyduk ki, Uniroyal Luxemburg'da yeni bir kord tesisi kurmuş. En moderni bu imiş. Görmeye gittik. Bize umacı gibi anlatıyorlar: Hot-Streching teknolojisi varmış, bu Türkiye'de uygulanamazmış. 50-60 metre boyunda, 30-40 metre yüksekliğinde bir makine var. İçine kilometrelerce

kord bezi giriyor. Elektronik cihazlar göz kamaştırıyor. Alışılmıştan farklı bir fabrika. Anlamadığımızdan, bizi şaşırttı. Fabrikanın Genel Müdürü ile tanıştık. Mr. Dewelle diye yaşlı, sempatik bir Belçikalı. Adamın kartını da almıştım.

Dönüşte, kardeşlerimle konuştum. "Biz bu Mr. Dewelle'i işin başına getirirsek, bu işi yaparız. Dewelle işi bildiğine göre, bizi oynatamazlar, ele güne karşı da rezil olmayız" diye düşündük. Kartından Dewelle'i aradım. Kendisini görmeye gittim. İş teklifi etmeden önce, İstanbul'u anlattım. İstanbul'da Bebek'de kendine nasıl bir daire tutup döşeyeceğimizi, aramızda ne güzel günler geçireceğini, İstanbul'un tarihi ve tabii güzelliklerini, iyi bir çevresi olacağını anlattım. Geldi, gördü, bizi sevdi. İstanbul'u sevdi, karar verdi. Bize katıldı.

Biz Dewelle'i kandırıp Sabancı ailesine katınca, yabancılar bizim bu işi yapabileceğimizi kabul ettiler.

Bize bu işi yaptırmamak için çaba gösterenler, bu kere de tersi bir davranışa girdiler; "Sabancılar bu işi nasıl olsa yapacak, bari en iyi know-how'ı satalım ki iyi mal üretsinler. Türkiye'deki fabrikalarımız onların üreteceği kordu kullanacağına göre, en iyi kalite malı en ucuza üretmeleri bizim de menfaatimize" düşüncesiyle, bize yardımcı olmaya başladılar.

Önce Uniroyal ile cilveleşmiştik. Niyetimiz ve tavsiyeler Good-Year'den know-how almamız istikametinde idi. Good-Year'e bunu hissettirdik. Anlaştık. Good-Year'den know-how satın aldık. Uniroyal ile "technical assistance" teknik yardım anlaşması imzalayarak, belli bir ödeme yaparak know-how işinden çözüldük. Böylece, hem kaliteli mal üretecek bir fabrikayı kurmayı, hem Uniroyal'ın, hem Good-Year'in, Türkiye'deki lastik fabrikalarının, Kordsa'dan mal satın almalarını teminat altına almış olduk.

Turgut Özal'ın Devlet Planlama Müsteşarı olduğu günlerde başlayan ve Özal'ın Sabancı Holding'de Genel Koordinatör olduğu günlerde noktalanan kord bezi macerası, yeterince bilgi ve tecrübe birikimi olmadan yola çıkışın örneğidir.

"Good-Year ile ortak olur mu olmaz mıyız" arayışı 2 yıl, Good-Year'den "know-how" alma işi 2 yıl sürdü. Yola çıktıktan 4 yıl sonra, know-how anlaşması imzalandı.

Bu işlerin başında Kordsa ismi ile bir şirket kurmuştuk. Yola çıkmamızdan itibaren çalışmaların kaptanlığını, o sırada Bossa'da çalışan

Hasan Güleşçi yüklendi. Yanına, Bossa'nın Planlama Grubundan Osman Ulukan Bilgin'i ve Telan Şengül'ü aldı. İş ciddileşince Hasan Güleşçi İstanbul'a geldi. Bir büro tuttu. Belçikalı Mr. Dewelle, Hasan Güleşçi'ye müşavir oldu. Akçimento ve Çimsa hisse senetlerinin halka satışında halktan gördüğümüz ilgi ve rağbet bizi teşvik ettiğinden, Kordsa'nın hisse senetlerinin büyük kısmını da halka sattık.

Kordsa'nın hisse senetlerini halka arz ettiğimizde, Sabancı adının verdiği güvence ile, kord bezinin ne olduğunu, kord fabrikasının ne yapacağını bilmeden, halkın hisse senedi satın almak için kuyruklar teşkil etmesi, bizleri çok sevindirdi. Gururlandık.

Her kişiye satılacak hisse senedi için sınır koyarak, hisselerin dağılımının teminine çalıştık.

Fabrika için kuruluş yeri incelemesine başladık. O yıllarda Türkiye'de bulunan üç yabancı sermayeli lastik fabrikası, İzmit yakınlarında kurulu olduğundan, Kord fabrikasının da o civarda yapılmasının gerektiği anlaşıldı. Önceki tecrübelerimizde küçük fabrika arsası almanın cezasını çekmiştik. Sanayide ne arsa, ne de kapalı saha, gelişmeler karşısında kâfi geliyordu.

Küçük başladınız mı, sonra sıkıntı çekiyordunuz. Civardaki arsa sahipleri, anormal fiyat taleplerinde bulunuyor veya çevreniz başka tesislerle dolduğundan, gelişme imkânı ortadan kalkıyordu. Onun için İzmit'de Köseköy'de 900 dönüm, değil bir tesis. 5 fabrika kuracak büyüklükte arsa aldık. Kordsa 3 misli büyüdüğü halde, gene de bugün geniş araziye sahip bulunmaktadır.

Kordsa, Hazine'de dövizin bol, bankalarda kredi imkânlarının geniş olduğu dönemde yapıldı. Özkaynak da yeterli olunca, şirket kurulur kurulmaz yürüdü, hatta koşmaya başladı, çok hızlı gelişti. Mevcut tesisi, kuruluşundan bu yana, tam 3 defa büyüttük. Açık anlatımıyla, tek fabrikanın yanına, 3 tane daha aynı büyüklükte fabrika kurduk.

Kordsa bugün, Avrupanın tek çatı altında faaliyet gösteren, en büyük lastik kordu tesisidir.

Ayrıca mevcut üretim hatlarına, chaffer, konveyör kayış bezi gibi, daha önce ithal edilen, başka tür sanayi girdisi endüstriyel bezlerin üretimini sağlıyacak makineler ekledik.

Kordsa en ileri teknoloji ile kuruldu. Tüm üretimi bir merkezden yöneten elektronik makineler getirildi. Bunlar diğer tesislerimize örnek oldu.

32
Lassa

Sanayi olarak, önce çırçır makinesini, sonra yağ presini, sonra da un değirmenini bellemiştik. Bossa'da iplik yapan makineleri görünce, artık bundan büyüğü olmaz diyorduk. Sonra bez yapınca, hele beze renk basınca, işin sonuna geldiğimizi sandık.

Derken, İnsa'ya ortaklığımız, Sasa'nın kuruluşu bize, tarıma dayalı sanayi dışında da birşeyler olduğunu gösterdi. Akçimento, Çimsa cesaretimizi artırdı. Kordsa'yı da yapınca, "Bu işin peşini neden bırakalım, neden entegrasyona gitmeyelim?" diye düşünmeye başladık.

Kord'un entegrasyonu lastik idi. Türkiye'de yabancı sermaye ile kurulmuş üç lastik fabrikası (Uniroyal, Pirelli ve Goodyear) iç pazarı paylaşmış, kapalı gümrük kapıları ardında güzel kârlar yapıyorlardı.

1965'li yıllarda Türkiye'deki üç lastik fabrikasının piyasayı paylaşması ve üretimi ayarlıyarak fiyatlara hâkim olması karşısında; hem kamu kesiminde, hem özel sektörde yeni lastik fabrikaları kurma hevesi doğmuştu.

Öncelikle, bir İktisadi Devlet Teşekkülü olan Petkim, lastik fabrikası kurmak üzere proje hazırlamış, hatta projeyi Devlet Planlama Teşkilatı'ndan geçirmişti.

Sasa'da bizimle beraber çalışan Burhan Ulutan, memleketi olan Kırşehir'de halkı ortak ederek, bir lastik fabrikası yapmak için teşvik belgesi peşinde idi.

Öte yanda Hüseyin Bayraktar ve arkadaşları, Kayseri'de bir grup oluşturarak, kendi şehirlerinde bir lastik fabrikası kurmak için müracaat

yapmışlardı.

Koç Grubu, otomotiv ve lastik içindeki büyük tecrübesiyle ve uzun yıllar Türkiye'de Uniroyal tesislerindeki ortaklığı ile, yeni bir proje peşindeydi. Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu kapsamında Koç-Uniroyal ortaklığıyla yeni bir lastik fabrikası kurmak istiyorlardı.

Bu arada Sabancı ailesi olarak biz de müracaatımızı yaptık.

Sonuçta, Sanayi Bakanlığı'nda bu müracaatları değerlendirip teşvik belgesi verecek masanın başında oturan Vehbi Dinçerler'in önünde üç adet %100 Türk sermayeli, 1 adet yabancı sermaye ortaklı, müracaat dosyası üstüste konuldu.

Karar verirken yetkililer şu yola gittiler: Koç Grubuna, "Siz de yabancı sermaye ile yeni bir fabrika kurmaktan vazgeçin. Nasıl olsa bir tane ortak fabrikanız var. İstiyorsanız siz de % 100 yerli sermaye ile yapın" dediler; ve Petkim'e ilave olarak %100 Türk sermayeli 4 lastik fabrikası projesi için de teşvik belgesi verdiler.

Gerçekte, Türkiye'deki talebin beş yeni fabrikayı kaldırması imkânsız idi.

O yıllarda Turgut Özal Genel Koordinatör olarak Sabancı Holding'de görevli idi. Turgut Özal "teşvik belgesi alanlar arasında işbirliğinin yararına" inanıyordu.

Bunun için teşvik belgesi alan diğer özel sektör gruplarıyla temasa başladık.

Koç Grubu, herhangi bir ortaklık hali olursa, kendilerinin yönetimde hâkim olmalarında ısrarlı idiler. Zaten Uniroyal ile ortak oldukları ve yabancı sermayeli bir yatırım fikrinden yola çıktıkları için, %100 Türk sermayeli bir yatırıma da fazla sıcak görünmüyorlardı.

Burhan Ulutan, işbirliğine hazırdı. Fakat kuruluş yerinin mutlaka ve mutlaka Kırşehir olmasını şart koşuyordu.

Sabancı Holding ile işbirliğine yanaşan sadece hemşehrimiz Hüseyin Bayraktar ve arkadaşları oldu. Lassa şemsiyesi altında birleştik.

Ancak, Hüseyin Bayraktar, kardeşi ve arkadaşları önce, tesisin

Kayseri'de kurulmasını istediler. Halbuki diğer lastik fabrikalarının İzmit yöresinde toplanması, Kordsa'nın o bölgede olması, yeterli ve yetenekli eleman bulma kolaylığı, ulaşım, pazar imkânları gibi etkenler, tesisin İzmit'de kurulmasını zorunlu kılıyordu.

İzmit'in bir başka özelliği daha vardı. Lastik gibi ileri teknolojiye dayalı bir üretim dalında, fabrikanın kuruluşundan başlıyarak, işletmenin değişik kademelerinde yabancı uzman istihdam edilecekti. Yabancı uzman için, çevre, okul, yerleşim imkânı; İstanbul'a ve hava alanına yakınlık, önemli idi.

Bölgeciliğin, insanın doğduğu yetiştiği yere sempatisinin, hemşehri ilişkilerinin, ekonomik kuralları zorlıyamıyacağını bu olayda gördük.

Ben bu işi otomotivde lider olan Koç Grubunun yapmasını bekliyordum. Böyle yakışırdı. Çünkü onlar hem konuyu biliyorlardı, hem dış ilişkileri kuruluydu. Üstelik bizdeki cesaretin kat kat fazlasına sahip olmaları gerekirdi. Çünkü Türk piyasasında otomotiv sanayiinin %60 payına sahip Koç Topluluğu büyük miktarda lastik alıcısı idi.

O sırada bizim Sasa şirketimizde yönetim kurulu üyeliği görevi devam eden Burhan Ulutan, memleketi olan Kırşehir'de bir eser yaratmanın heyecanı içinde, finansman sorununu dikkate almadan, herkesten önce yola çıkmıştı. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki eski tanıdıklarının ve özellikle IMF'in Türkiye Masasını uzun yıllar yürüten yakın dostu Ernest Sturck'ün tavassutuyla, Amerika'nın önde gelen lastik firmalarıyla temasa geçmiş, Firestone firmasıyla belli bir noktaya kadar görüş birliği bile sağlamışlardı.

Burhan Ulutan'ın bizden önce yola çıkıp, Amerika'daki iyi firmalarla yaptığı temaslar, daha sonra Lassa için yapılan temaslarda ciddi engeller çıkardı. Çünkü Amerikalılar ve özellikle Firestone firması Burhan Ulutan ile yaptıkları görüşmelerle kendilerini bağlı saydıklarından, bizlerle ileri ölçüde ilişkiyi ticari ahlâka aykırı buluyorlardı.

Burhan Ulutan herşeyi iyi götürdü. Fakat mahalli sermaye ile bu kadar büyük ve teknolojiye dayalı büyük bir işi finanse etmenin imkânı olamıyacağını görünce belli bir noktada işi "tatil" etti.

Fakat hemşehrilerine karşı sevgisini, bağlılığını da gösterdi. Ankara'da devlet çevresindeki iyi ilişkilerini kullanarak, ilgilileri, Petkim'in yaptıracağı Petlas Lastik Tesislerinin Kırşehirde gerçekleştirilmesi konusunda ikna etti, o yolda karar aldırdı.

Koç Grubu teşvik belgesini almasına rağmen, ağır yatırım harcamaları gerektiren %100 yerli sermayeli yeni bir fabrikayı kurmaktan vazgeçti. Buna karşı, Yabancı Sermaye Teşvik Kanunu kapsamında Uniroyal ile ortak oldukları lastik fabrikasının kapasitesini büyütmek üzere Devlet Planlama Teşkilatı'na başvurdu.

Uniroyal'in kapasite artırım talebini duyan yabancı sermayeli diğer iki firma, Pirelli ve Good-Year de hemen aynı şekilde hükümete başvurdu.

Ortaya çok ciddi bir durum çıktı. Bir yandan Kamu İktisadi Kuruluşu olarak Petkim, Petlas'ı kurmakta. Öte yanda Sabancılar, Bayraktarları yanlarına almış Lassa'yı kurmakta. İşte tam bu sırada, yıllardır hiçbirşey yapmayan 3 yabancı sermayeli firma, kapasite artırımı için Hükümetten izin istiyorlar.

Bu arada ilginç bir durum da şu: Önce %100 Türk sermayesi ile lastik fabrikası kurmak için teşvik belgesi alan Koç Holding, bu teşvik belgesini yakarak, ortak olduğu Uniroyal firması ile yabancı sermayeli fabrikaların kapasitelerinin artırılmasını istiyor ve böylece, lastik sanayiine Türk sermayesinin girmesini önleyecek bir gayretin içinde bulunuyor.

Ben bu durum karşısında iyi niyet ile Koç yetkililerine bir soru yönelttim: "Neden milli sermaye olsunu kabul ettiniz de, sonra tekrar yabancı sermayede karar kıldınız? Milli sermaye ile de yapılabilecek bir işi, sadece yabancı sermayenin hâkimiyetine bırakmak memleket yararına mıdır?" dedim.

Ankara'daki Devlet Planlama Teşkilatı yetkililerinden de şunu istedim: "Kurulmuş vaziyette yabancı sermayeli üç lastik fabrikası var. %100 yerli sermayeli, biri devlete biri özel sektöre ait iki yeni lastik fabrikası daha kuruluyor. Bu iki lastik fabrikası üretime geçmeden, üç yabancı sermayeli fabrika kapasitelerini artırırlarsa, yeni iki fabrika yürür mü, batar mı? Bunun bir hesabını yapın. Matematiğine bakın. Sonra karar verin..."

O günlerin kaygan politik zemininde, değişik ideolojik fikir tartışmaları arasında, konu benim kontrolümden çıktı: "Sabancı yabancı sermayeye karşı milli sermayenin savaşını veriyor" havası yaratıldı. Olay günlük tartışmalar içinde abartıldı. Sabancı, milli sanayi kahramanı olarak büyük mücadele veriyormuş görünümü ortaya çıktı.

Biz Lassa'yı kurduktan sonra, üç yabancı sermayeli kuruluşa da tevsi

müsaadesi verildi. Böylece memleketin ihtiyacının iki katı büyüklükte bir kapasite yaratıldı. Yıllardır yapımı süren Petlas da büyük rotarla 1987 yılında devreye girer ise, çok büyük boyutlarda atıl kapasite ortaya çıkacak. Mevcut fabrikalar içinde, üretimin yarıya yakın kısmını ihraç ederek atıl kapasite sorununa çözüm bulan tek lastik fabrikası, % 100 Türk sermayesi ile kurulan Lassa oldu.

Lassa'nın kuruluşu için yola çıktığımız günlerde, Karayolları Genel Müdürlüğünden ayrılmış bulunan Atalay Coşkunoğlu, Sabancı Holding Genel Koordinatörü Turgut Özal'ı ziyarete gelmişti. Turgut Bey bizi tanıştırdı. Atalay Bey, Birinci Boğaz Köprüsünün yapımında emeği olan dinamik, devlet kademelerinde tecrübesi büyük bir kişi idi. Kendisini Lassa Projesinin başına geçirdik.

Atalay bey Lassa Genel Müdürü olarak işin başına geçince, Türkiye'de daha önce kurulmuş ve faaliyette bulunan yabancı sermayeli üç lastik fabrikasında daha önce çalışmış, yetişmiş elemanlar bize başvurmaya başladılar. Bunların genellikle bir iddiaları vardı: "Biz yıllardır yabancı ülkelerde görgümüzü, bilgimizi artırdık Buradaki tesislerde üretimin her noktasını öğrendik. Artık lastik konusunda herşeyi biliyoruz. Yabancılardan ne know-how almaya gerek var, ne de makine seçimi ve mühendislik hizmetleri için yabancılara para ödemeğe değer" diyorlardı.

Biz bu söylenenlere inanmaya başlıyorduk ki, bizi uyardılar. Lastikte kalitenin önemini, teknolojideki devamlı değişikliği, başkalarıyla rekabet edebilmek için en iyi, en ileri teknolojiyi almamız gerektiğini bize anlattılar.

Bunun üzerine iki şey aramak üzere yola koyulduk: (1) Teknoloji, (2) Dış para... Özellikle o yıllarda Türkiye'nin ödemeler dengesi gene bozulmuş, Hazinede dolar kalmamış, dışarıda kredi itibarı pek iyi olmadığından, kredi bulmak çok zorlaşmıştı. Biz de Lassa'ya gerekli döviz kredisini dışardan bulmak zorundaydık.

Türk Lirası ihtiyacından çekinmiyorduk. Çünkü Çimsa ve Kordsa hisse senetlerinin halka satışında, halkın gösterdiği ilgi ve kısa sürede fon toplama imkânı, bize cesaret veriyordu.

Teknoloji olarak ilk gözümüze kestirdiğimiz firma Michelin firmasıydı. Paris'deki merkez, bizim Brüksel'deki ofis ile temas etmemizi istedi. Turgut Özal, Hüseyin Bayraktar, Hasan Güleşci ve ben Brüksel'e gittik. Görüşmelerde şunu anladık ki, (1) Michelin her ortak yatırımda çoğunluk hissesinin ve yönetimin kendisinde olmasını şart koşuyor. (2) Türkiye'de

yatırıma niyetli değiller. (3) İştirak etmedikleri tesise de lisans, know-how vermiyorlar.

Kordsa da know-how ve ortaklık konusunda Hollanda'nın Ak-zo firmasıyla cilveleşmekten ağzımız yanmış, iki yıl kaybetmişiz. Aynı şekilde Michelin ile cilveleşip, 2 yıl kaybetmiyelim diyerek, Michelin sayfasını kapattık.

Japon, Alman, Amerikan, Fransız firmalarından kimi bulursak teknoloji arayışı içindeyiz.

Nihayet Amerikan B.F. Goodrich firmasından müsbet haber geldi.

O yıllarda bu firmanın Türk mümessili Burla Biraderler şirketi idi. B.F. Goodrich, Lassa'ya bağlı olarak kurduğumuz Lissa İhracat ve Pazarlama Şirketini Türkiye Genel Mümessili olarak kabul etti. Bir miktar lastiği ithal ederek iç pazarda talep araştırması yaptırdık. Amacımız, hem B.F. Goodrich markasını tanıtmak hem de, Türkiye tipine uygun lastiği belirlemek idi. Goodrich ile lisans anlaşması imzaladık. Firma, makinelerin seçimi montajı ve işletmeye geçiş işlerinde bize yardımcı olması için, Hale and Kulgren isimli mühendislik firmasını bize tavsiye etti.

Düşüncemiz İngiliz Farrell firmasıyla bağlantı kurup, makineleri onlardan almaktı. Fakat makine alabilmemiz için, makineleri satacak ülkeden döviz kredisi de bulmamız gerekiyordu. Merkez Bankamızın bu tip projelere tahsis edebilecek dövizi kalmamıştı.

İngiliz Hükümetinin İhracat Garanti Kurumu (ECGD - Export Credit Guarantee Department) Türkiye'ye verilecek kredileri garanti etmediği için, mecburen Amerika'ya yöneldik.

Amerika'daki Akbank Temsilcimiz Tarhan Danışman ön temasları yaptı. Sonra Atalay Coşkunoğlu Amerika'ya gitti. Nihayet ben de müzakerelere katıldım ve Amerika'nın İhracat Finansman Bankası Eximbank'dan 55 milyon dolar kredi aldık. Duyduğumuza göre, Eximbank'ın ortak olmadan bir projeye verdiği en büyük kredi bu idi.

Lassa için krediyi kullanırken, 1 ABD Dolarının kuru 16.32 TL. idi. Biz de 55 milyon dolar kredinin %90'ı olan 48 milyon 750 bin doları nakden aldık.

Yürürlükte olan yasalar ve mevzuata göre, yatırımcı dışarıdan

borçlandığında, dolar kaç lira ise, borcu o kur üzerinden ödüyordu. Biz 1 dolar 16.32 lira iken borçlandığımıza göre, borcumuzu da 1 dolar karşılığı 16.32 liradan ödeyecektik. Buna "kur garantisi" adı veriliyordu.

Kısaca, o zamanki kur ile 55 milyon dolar karşılığı 900 milyon TL.lık bir borç yükünü göze almıştık.

Derken, dolar yükselmeye, devalüasyonlar ve kur ayarlamalarıyla Türk lirasının değeri düşürülmeye başlandı. Birgün geldi, 1 dolar, 25 TL. oldu.

Bu arada, yatırımlardaki borçlanmalar için getirilen kur riski sistemi kaldırıldı. Yatırımcılardan döviz borcunu cari kurdan ödemeleri istendi.

Sonuç şu oldu. 55 Milyon dolar borcu alırken, biz bu borcun karşılığını 900 milyon lira diye düşünmüştük.

Kur riski garantisi kalkınca, 55 milyon dolar dövizin 600 liradan karşılığı, 33 milyar liraya yükseldi.

900 milyon TL. borçlanıyorum diye yola çık, bir de bak ki, senin kontrolün dışında, döviz kurlarını Hükümet ayarladı diye, borcun 33 milyara çıksın...

Borcunun yükselmesi bir yana, 900 milyon TL. borcun yıllık faizi %15'den 135 milyon TL. iken, 33 milyar lira borcun yıllık faizi %15'den 4 milyar 950 milyon lira oluverdi.

Nakit akım tablosunu, 900 milyon Türk Lirası borca, yılda 135 milyon lira faiz ödemesine göre yapmışsın. Özkaynağın, kapasiten, fiyatların buna göre dengeli.

Bir de bakıyorsun ki, borç özkaynağın ile ölçülü olamıyacak boyutlara, 33 milyara ulaşmış! Özkaynağın, borcunun yanında küçücük kalmış. Yıllık faiz yükü bile, özkaynağının boyutlarının üzerinde.

Bu durumda tabii ki şirket zikzak yapar, halka hizmet vermede güçlük çeker, hissedarlar mutazarrır olur. Şimdi bu olayda bütün suç müteşebbiste midir? Bu, müteşebbisin basiretsizliğinden mi olmuştur?

Biz zorlandık, daha önemlisi, halka açık tesisimize ortak ettiğimiz küçük tasarruf sahiplerine de mahçup düştük. Hisse senedine ödedikleri para karşılığı, onlara birşey dağıtamadık. İşte bu sıkıntılar sürüp giderken, aynı

şekilde bir dış borçlanmayı göze alamadık, herşeyi pişen, düğmeye basınca başlıyacak bir çok yeni yatırımdan da vazgeçtik.

IFC Bölge Direktörü Mr. Faltas, bir projemiz için 50 milyon dolar yeni kredi vermeye hazır olduklarını, 1980 yılı ortalarında bana müjdelediğinde, krediyi reddetmek zorunda kaldığımızı kendisine üzülerek bildirdim.

Lassa'yı kurarken sermayede ortaklığın dağılımı şöyle idi: %25 Akbank; %25 Kordsa ve %2.5 Hacı Ömer Sabancı Holding olarak, Sabancı topluluğunun %27.5 payı vardı. %2.5 Bayraktar ailesi pay almıştı. %25 Garanti Bankası, %10 Vakıflar Bankası ortak olmuş; kalan hisseleri yani %32.5 payı halka satmıştık. Türkiye'de ilk defa bu kadar geniş bir şekilde halka açık pay dağılımı denemesi yapıyorduk.

Ancak, 1978 yılında kur garantisinin kaldırılmasıyla, Lassa'nın üzerine binen ek mali yükler sebebiyle, şirket yıllarca kâr edemez duruma geldi. Hisse senetleri halka satılırken, o günün para değeriyle yâni 1 ABD Doları 16.32 TL. iken, bin lira verip bir hisse senedi alanlar, 1 ABD doları 150 lira, 250 lira olduğu halde, bin liralık bir hisse senedi karşılığı, bir kuruş nema alamaz duruma düştüler. Panik içinde, 3 yıl, 5 yıl sonra 1000 liralık hisse senetlerini aynı fiyattan satmaya başladılar. Biz, piyasada hisse senetlerinin fiyatları çok düşmesin, hissedarlar daha fazla zarara uğramasın düşüncesiyle, fiyatları, hiç olmazsa hisse senedinin üzerinde yazılı değerde tutmaya çalıştık; zorlandık, 1000 liralık senetleri 1000 liraya almak zorunda kaldık. Sonunda, Türkiye'de "sanayiin halka açılması", hisse senetlerini halka satarak büyük tesislerin kurulması fikirleri yıkıldı". Sabancı ailesi, % 30 ortaklık payına sahip olduğu tesisin sermayesinin %95'den fazlasına sahip hale geldi. Gerek yatırım ve gerekse işletme sermayesi konusunda yeni ve beklenmiyen yükleri omuzladık.

Eğer Sabancı ailesinin Lassa'daki ortaklığı %30 oranında kalsa idi ve Sabancı ailesi buraya daha sonra yatırdığı imkânlarla, benzer ortaklık modeline uygun 3 ayrı dev sanayi tesisi daha meydana getirse idi, fena mı olacaktı? Bundan hem ekonomi kazanırdı hem de halkımızın sanayie katılımı, yaygınlaşırdı.

Bir taraftan kur garantisinin kalkmasıyla Lassa'nın karşılaştığı devasa dış kredi ödeme taksitleri, diğer taraftan petrol şoku neticesinde daralan ve çöken iç talep, Lassa gemisinin su almasını hızlandırdı.

Şirket sermayesini âcilen 1.2 Milyar TL.dan 3 Milyar TL; daha sonrada 4.5 Milyar TL. ve 10.8 Milyar TL.sına çıkartarak öncelikle gemiyi su üstünde

tutmayı başardık.

Hasan Güleşçi'yi Lassa'ya kaptan olarak atadık. İlk hedef Türk sürücüsünün itimadını kazanacak "kaliteyi" gerçekleştirmekti. Bunu kısa zamanda başardık. İkinci hedef tam kapasite üretim yapmaktı. 2.2 Milyon adet/yıl lastik üretim kapasitesiyle Türkiye'nin en büyük lastik fabrikası olan Lassa, üretiminin yarısını, zaman içinde ihraç ederek, bu hedefe de ulaştı. Ve 1985 yılında dünyanın 23 ülkesine lastik satar olduk.

Bu özel ve kritik günlerde Koç Topluluğu; Asil Çelik de, Lassa'nınkine benzer sorunlarla karşılaşınca, güçlüklerinin altından kalkamayıp, onu Devlet'e devretmek mecburiyetinde kalırken, bizim güçlükleri omuzlama basiretini, cesaretini ve gücünü gösterip bunda da muvaffak olmamız, önemli bir olaydır.

Güçlükleri omuzladık, güç günler geçirdik. Ama 1984 yılından itibaren Lassa'yı kendi ayakları üzerinde durmanın ötesinde, ortaklarına önemli miktarda kâr dağıtabilecek bir çizgiye de getirdik.

Lassa'nın lastik üretmek üzere yola çıkması bir cüretkârlık. Türkiye'de yabancı sermayenin ürettiği, adı yıllardır tanınmış ünlü markalar yanında, Türk markası ile lastik çıkarmak bir cüretkârlık. Türk markalı, adı bile telaffuz edilemeyen lastiği dünya pazarına ihraç etmek bir cüretkârlık.

Lassa bugüne kadar bu cüretkarlıklara dayalı olarak gelmiş ve kâr ediyor ise, bu sadece Sabancı Ailesinin değil, Türk sanayiinin bir başarısıdır.

33
Yapı Kredi Bankası ve Garanti Bankası ortaklığımız

Babam Adana'da başarılı bir iş adamı olarak tanınınca, Istanbul'da ortaya çıkan yeni kuruluşlara ortak aranırken, kapısı çalınan bir müteşebbis haline gelmişti. Yapı ve Kredi Bankası kurulurken Kazım Taşkent, Garanti Bankası kurulurken Cabir Selek kendisini aramış "Hacı Ağa sen de bir miktar pay al" diyerek hisse senetleri satmışlardır. Daha sonraları Yapı ve Kredi Bankası'nın sermaye arttırımlarında Fahrettin Ulaş'ın babamı arayarak, satılmayan hisse senetleri ve kullanılmayan rüçhan haklarını alması için teklifde bulunduğunu da bilirim.

İşte bu yollardan, hisse senetleri çok dağınık olan iki bankada, Yapı ve Kredi Bankasında, Garanti Bankasında önemli hissedarlar arasında girdik.

Yine, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası kurulurken, babamın bu bankaya ortak olmasının hikayesini Reşit Egeli bana anlatmıştır. Genel Müdür olarak Reşit Bey, Adana'da Ticaret Odasında bir toplantı düzenlenmiş. Adana'nın ileri gelenlerine Türkiye Sınai Kalkınma Bankasının kurulmasındaki faydaları, ne iş yapacağını birbuçuk saat anlatmış. Sonra, "Bilmem anlatabildim mi?" diye sorunca, bakmış bir sessizlik var. Morali bozulmuş. Birden Babam Hacı Ömer ayağa kalkmış. Toplantıya katılanlara dönüp "... Ey ahali demiş, bu bankaya ortak olalım. Anladığım kadarı ile bu banka Amerika ile Türkiye arasında boru döşeyecek. Bu borudan Türkiye'ye dolar akacak. Biz de bu dolarla fabrika kuracağız..." Reşit Egeli der ki: "Benim birbuçuk saatte anlatamadığımı, Hacı Ömer bir iki dakikada anlattı." Sonra, hem kendi Türkiye Sınai Kalkınma Bankasına ortak olmuş, hem de arkadaşlarının ortak olmasını sağlamış.

Yapı ve Kredi Bankasının kurucusu Kazım Taşkent'in düşünceleri çok ileri idi. Sermayesi halka dağılmış bir banka kurmuş, bir sermaye grubunun yönetime hâkim olmasını önleyici tedbirlerle, Türkiye'de zamanına göre ileri bir bankacılık uygulamasına yönelmişti.

Bu çok ortaklı bankayı Kazım Taşkent, kuvvetli kişiliği, bilgisi, tecrübesi ve basiretine dayalı olarak geniş bir otorite ile idare ediyordu. Ondan sonra gelen Fahrettin Ulaş da başarıyı sürdürdü. Ben, Yapı Kredi Bankası'nın hisse senetlerinin Türkiye'de özlenen ve çok konuşulan tarzda çok kişiye dağılması olayını ilgiyle izliyor, aklımdan acaba bir gün biz de Akbank'ı bu şekle getirebilir miyiz diye, yönetimine büyük ilgi duyuyordum.

Onun için, İstanbul'a nakledince, Yapı ve Kredi Bankasının Ortaklar Danışma Kurulu toplantılarıyla, Genel Kurul toplantılarına muntazaman devam etmeye başladım.

Bir kısım insanlar Sabancı ailesinin önce tarımda, sonra bankacılık ve sigortacılıkta ve sanayiin muhtelif dallarında hızlı gelişmesini gıpta ile izlerken, başarının diğer faktörlerini anlamaya pek kafa yormadan, Akbank faktörü üzerinde duruyorlardı. Bir bankaya sahip olan her ailenin, Sabancı ailesinin gösterdiği gelişmeyi kolaylıkla gösterebileceği sanılıyordu.

Kazım Taşkent bankanın başından ayrılır ayrılmaz, Yapı ve Kredi Bankasına göz diken bazı müteşebbisler, gizli gizli piyasadan bankanın hisse senetlerini toplamaya başlamışlardı. Giderek bu hisse senedi toplama yarışı hızlandı. Hisse senedi toplayanlar rekabet içinde hisse senetlerine gerçeğinden fazla para ödüyor, sebebi sorulduğunda da "Sabancı alacaktı, o almasın diye biz daha fazla para verip aldık" diyorlardı. İstanbul'da Yeniköy'de bankanın sahip olduğu Yeniköy Korusunda yapılan ve 40 kadar ortağın katıldığı Ortaklar Danışma Kurulu toplantılarından birinde, kürsüye çıkıp; "Sabancı ailesi bankanın hisse senetlerini almıyor, almıyacak da... Biz alsak Yönetim Kurulunun haberinin olması gerekir, çünkü hisse senetleri pay defterine kayıt ile devir edilir. Var mı bugüne kadar bizden gelmiş bir devir isteği?" diye açık konuşmama rağmen, İstanbulun akıllı geçinen ve önde görünen bazı işadamlarının gözlerini açmak mümkün olamadı. Çünkü bazı hallerde, insanların hissi davranmaları-hele işe biraz rekabet ve kıskançlık da girerse-doğruyu görmelerini engelliyor. Senaryo yazıldı. Filim oynandı.

O kadar ki; İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası, TÜSİAD toplantılarında, "Sakıp Sabancı bankacılıkda tekelciliği getirecek. Bir banka yetmiyormuş gibi şimdi de Yapı Kredi Bankasını, arkadan Garantiyi alacak. Bu yüzden Türkiye'de bankalar devletleştirilecek" diye konuşmalar yapıldı,

toplantılar düzenlendi.

Bu gürültünün gerçek yüzü bir süre sonra ortaya çıktı. Yapı ve Kredi Bankası'nın hisse senetlerini müteahhit Ayhan Şahenk'in topladığı anlaşıldı. Banka'nın yönetiminde çoğunluk Ayhan Şahenk'e geçti.

Yapı ve Kredi Bankası olayı, bana, bankacılık kesiminde çok ortaklı yönetimin güçlüklerini öğretti. Akbank'ı çok ortaklı hale getirme konusundaki fikrin, Türkiye şartlarında çok erken olduğunu gösterdi.

Garanti Bankası'nın ortaklık payları dağılmıştı. Sabancı ailesi olarak bizler 1955-1960'lı yıllarda önde gelen en büyük dört beş ortaktan biri idik. Garanti Bankasının bizim için bir önemi de Lassa lastik fabrikası kurulurken bu bankanın, aynen Akbank gibi %25 pay alarak şirkete katılmasıydı. Akbank'ın da %25 payı vardı. Çok ortaklı Garanti Bankası'nı Cabir Selek idare ediyor, banka, Cabir Selek'in bankası olarak biliniyordu. Küçük ortaklardan bazılarının hisselerini Cabir Selek bankanın Memur Tekaüt Sandığına satın aldırmıştı. Tekaüt Sandığı da onun emrinde hareket ediyordu.

Birgün duyduk ki, Garanti Bankası'nı Cabir Selek Koç Holding'e satmak için Vehbi Koç ile temas halinde bulunuyormuş. Bu duruma kulağımızı tıkayıp, gözümüzü kapayamazdık. Bir yanda ortaklık paylarımızın değerinin düşmesi, öte yanda; Lassa'nın % 25 payına sahip Banka'nın yönetiminin bir başka sermaye eline geçmesi sözkonusu idi. Üstelik biz bankacılık konusunun içindeydik.

Vehbi Koç'dan rica ettik. Divan Otelinde öğle yemeği yiyip, durumu konuşalım dedik. Toplantıya ben kardeşim Erol ile katıldım. Vehbi Bey, Can Kıraç ile geldi. Yemekde şunu anlatmaya çalıştık: "Bankada ciddi oranda ortaklık payımız var. Siz ekseriyet olacaksanız, bizim azınlık haklarımızı koruyabilmemiz, olup bitenlerden habersiz kalmamamız için, Yönetim Kurulunda bizim ortaklık paylarına karşılık bir üyelik temsil hakkı verin..." dedik. Vehbi Koç bunu kat'iyen kabul etmiyeceğini söyledi. Orada öğrendik ki, Cabir Selek bey ile anlaşıp yıllardır Memur Tekaüt Sandığı'nın elinde toplanan hisse senetlerini de ucuz fiyatla satın aldıklarından, %50'ye ulaşmışlar; bu oranın verdiği güven ile bizim azınlık hakkımızı tanımayı düşünmüyorlar. Ben "Vehbi Bey, biz de piyasaya hisse toplamaya çıkarız. İsteklerimizi size kabûl ettiririz. Bu kadar çetin mücadeleye, kırgınlığa lûzum var mı?" dedim. Fakat onlar ısrar ettiler. Belki de o zaman bizim bu söylediklerimizi yapabileceğimizi düşünemediler. Herhalde %51 pay sahipliğinin herşey yapmaya imkân vereceğini sanıyorlardı. Biz ise, 1/3

ortaklık payına sahip olanın, bankada azınlık hakkını korumak için gerekli hertürlü tedbiri alabileceğini çok önceden öğrenmiştik. Toplantıdan sonra kardeşim Erol ile birlikte Garanti Bankası ortaklık paylarının satın alınması için derhal teşebbüse geçtik. Yurt içindeki Lassa bayilerine ve bizim mallarımızı satan firmalara da ilgilenmelerini rica ettik. Koç Holding tehlikeyi bir süre sonra anladı. Fakat yeni hisse senedi alım kararını yetkili organlarından geçirip, piyasaya çıkması epey zaman aldı. Bu arada biz oldukça önemli miktarda hisse senedi toplamıştık. Koç Holding piyasaya girince rekabet kızıştı. Fiyatlar yükseldi. Aynı kişinin kapısını bir saat, iki saat arayla bir bizim adamlar, bir onların adamları çalar hale geldik. O yıllarda Koç Holding'in en değerli ürünü Ford kamyonu idi. Bir Ford kamyonu almak için aylarca beklemenin yanında, çok büyük farklar da ödeniyordu. Bize gelip "hissemiz Koç'a satarsak bize bir de Ford kamyonu veriyor." diye fiyatı artırmak isteyenler çoğaldı. Sonuçta biz, bankanın % 33'den fazla sermayesine sahip olunca, alımları durdurduk. Her işi disiplinli, muntazam bilinçli yapan kardeşim Erol, gönülden çalışması sonucu, bizim bu hedefe ulaşmamızı kısa sürede sağladı. Artık azınlık hakkımızı koruyabilecek güce erişmiştik. Genel Kurul'da %33'den fazla oyu olan bir azınlık grubunun neler yapabileceğini anlayınca, Koç Holding, konuya kendi görüşünde çözüm aramak arayışına girip, Ankara'da yetkili çevrelerle temasa başladı. Bir çözüm çıkmayacağını görünce bizimle anlaşma masasına oturmak mecburiyetinde kaldılar. Biz de Koç Holding'e kendi isteklerimiz doğrultusunda bir protokol imzalattırdık.

Bu protokol ile; (1) Yönetim Kurulunda Sabancı ailesinin 2 üyesinin bulunmasını (2) Bir murakıbın bizim tarafımızdan tayinini, (3) Kredi Komitelerine bu iki yönetim kurulu üyesinden birinin katılmasını; (4) Bankanın sermaye arttırımlarında Sabancı ailesinin muvafakat şartını kabul etmiş oldular.

Eğer işin başında Vehbi Bey, yönetim kurulunda bizim bir tek üyemiz bulunmasını kabul etse idi, bütün bu sürtüşmelere ve tansiyona gerek kalmıyacaktı. Üstelik Vehbi Koç'un kabul etmediği bir üyeye karşı, şimdi biz, iki üyemizin yönetim kuruluna girmesini ve bir murakabın bizden olmasını sağlıyorduk.

Protokolu Rahmi Koç ve Can Kıraç imzalamışlardı. Vehbi Koç Amerika'da idi. Dönüşünde beni evine yemeğe davet etti. Yemek ve sohbetden sonra, "Sakıp Bey, şu ısrardan vazgeçin, bu protokol işi doğru değil" dedi. Ben "Vehbi Bey azınlık hakkımızı korumak için istediğimiz bir yönetim kurulu üyeliğini çok görüp bu kadar tansiyonlu günler yaşamamıza sebep oldunuz. Şimdi bu güzel sohbetiniz ve nazik ikramınız karşılığı ben

zorla kazandığımız haklardan nasıl vazgeçerim?" dedim.

Koç ve Sabancı ailelerinin ortaklık döneminde, Garanti Bankası'nın yönetim kurulu ve kredi komitesindeki Sabancı ailesi temsilcilerinin azınlık haklarının korunması hariç hiçbir karara ve hiçbir krediye muhalefet reyleri mevcut değildir. Bankanın zabıtları şahittir ki, yönetimde, Koç Holding tarafından getirilen yöneticilerin başarısını engellemek için, Sabancı temsilcilerinden hiçbir menfi davranış gelmemesine bilhassa özen gösterilmiştir.

Garanti Bankası'nın yönetiminde, sadece kredi konusunda değil, iştiraklerinin değerlendirilmesi konusunda da Koç Holding'in bize göre yanlışları oldu. Meselâ, Türkiye'de en fazla gayrımenkule sahip bulunan İstanbul Umum Sigorta-ki Assuranze Generali isimli İtalyan sigorta grubuyla ilişkilidir- satılarak, bu gayrimenkûller elden çıkarıldı. Eski fakat temiz bir mazisi olan, borcu-alacağı bulunmayan Kocaeli Halk Bankası-sonradan ismi Türkiye İktisat Bankası olarak değiştirildi-satıldı. Aynı şekilde, Garanti Bankasının portföyünde bulunan bir zamanlar Türk ekonomisinin en saygın kuruluşları olarak bilinen Zetip İplik Fabrikası (Yıldız Çamaşırları), Elka Suni Tahta fabrikası, Gücüm Civata fabrikası Magirus otobüslerini, Deutz minibüslerini yapan fabrika, bu fabrikanın mülkiyetinde bulunan ve rahmetli Terzi İzzet Ünver'den zamanında satın alınan İstanbul Bakırköy'deki çok geniş araziler satıldı. Bankanın zengin portföyü, zengin gayrimenkulleri boşaltıldı.

Buna karşı, banka yönetiminde tecrübeleri bulunmamasına rağmen, bizim tecrübemizi değerlendirmemekte ısrar gösteren Koç Holding, Garanti Bankası'na başka alanlarda başarılarını ispatlamış, isim yapmış, fakat bankacılığı bilmeyen Tanju Köseoğlu ve Can Kıraç gibi yöneticiler tayin etti. Bunların yanında da, gene başka alanlarda başarılı olmuş, fakat o tarihlerde henüz bankacılığı yeni öğrenmeye başlayan Erol Aksoy ve Evren Artam gibi gençleri genel müdür olarak getirdi. Bu yöneticilerin Garanti Bankası'nda bankacılık öğrenmeleri ve bankacılık tecrübesine sahip olmalarını sağladı. Sermayedarlar bankanın sadece imkânlarından yararlanıp, bankaya ek kaynak aktarmamakta ısrarlı olunca, bazı güçlükler doğdu. Her zaman olduğu gibi güçlüklerin faturası Sabancı ailesine çıkarıldı. "Sabancı, Garanti Bankası'nın başarılı olmasını istemiyor" senaryosu hazırlandı. Bu senaryo, İstanbul'dan sonra Ankara'ya götürüldü. Ankara'da Hükümet katında yapılan toplantılarda, kanunlarla sahip olduğumuz haklardan bazı fedakarlıklar yapmamız konusunda arayışlar oldu. Biz sadece kanundan

gelen azınlık haklarımızı korumak hususunda özen gösteriyor, bunun dışında yönetime yardımcı olmaya bilhassa dikkat ediyorduk. Yasal olarak, kendi inandıkları yönde gelişmenin imkânsızlığı görünce, bize geldiler. "Garanti Bankası'ndaki hisselerimizi ya siz alın. Ya da sizdeki hisseleri bize satın" dediler. "Biz almayız, fakat makûl fiyatla satarız." cevabını verdik. Sonra gördük ki, müteahhit Ayhan Şahenk ile anlaşıp, hisselerini ona satmışlar.

Ayhan Şahenk, Garanti Bankasındaki Koç Holding hisselerini satın aldıktan sonra bize geldi. Banka'da sermaye arttırımı ve statü değişikliği için bizim mutabakatımıza ihtiyacı olduğunu biliyordu. İş hayatında yetişmiş, tecrübeli, pratik bir iş adamı olarak Koç Holding'in düşünemediği veya düşünüp de gerçekleştiremediği bir çözüm teklif etti. Garanti Bankası'nın portföyünde Lassa'nın %25 ortaklık hisse senetleri bulunuyordu. Biz ise Garanti Bankası sermayesinin %33, Yapı Kredi Bankası sermayesinin ise %10 dolayındaki hisse senetlerine ve Yapı Kredi Bankası'yla ilgili "Sınai ve Mali Teşebbüsler A.Ş." şirketinin hisse senetlerine sahiptik.

Bunları değiş-tokuş yaptık. Ayhan Şahenk, Garanti Bankası'na tek başına sahip oldu. Yapı ve Kredi Bankası'nın önemli miktarda hisse senetlerini de portföyüne geçirdi.

Sabancı Topluluğunun başarısında Akbank'ın önemi ve katkısı büyüktür. Bir çok çevrede, Sabancı Topluluğunun sadece Akbank'dan sağlanan imkanlarla büyüdüğü söylenir. Bu sebeple de değişik aileler bir bankayı ele geçirme arayışına girmişlerdir. Bankaya sahip olduklarında, sanayide büyük gelişmeler sağlıyacaklarına inananların sayısı, yıllar geçmesine rağmen azalmamıştır.

Geçen dönemde, bu inançla bir bankaya sahip olan bazı sermaye veya aile gruplarının, hem bankayı, hem de mevcut işlerini nasıl zaafa uğrattıkları meydandadır. Bunun sebepleri çok kimse tarafından bilinmemekte veya bilmemezlikten gelinmektedir.

Bir sanayici veya bir ailenin, bir bankayı ele geçirince, bu bankanın imkânlarını kendi işlerinde kullanabileceği çok hatalı bir inançtır.

Çünkü, eğer bankanın sermayesinde çoğunluğa sahip aile veya sermaye grubu, bankanın tüm kaynaklarının önemli kısmını kendi işlerine bağlar ise, bankanın kaynakları donar. Ucuz kredi kullanılırsa, banka zarar eder. Pahalı kredi kullanılıp, bankaya kaynak transferine çalışırsa, mevcut işler bozulur. Açıkcası bu sonu olmayan bir yoldur.

Bazı çevrelerdeki yanlış kanaat, Akbank kredileriyle Sabancı Grubunun yeni yatırımlar yaptığı, ucuz kredi kullandığıdır.

Eğer Sabancı Grubu, Banka kaynaklarını kendi işine bağlasa, ve ucuz kredi kullansaydı, Akbank nasıl gelişirdi? Nasıl kâr ederdi? Yıllardır Akbank, kamu ve özel sektör bankaları arasında en fazla kâr eden, kaynakları en hızlı gelişen bankalardan biridir.

Eğer Sabancı Topluluğunun her firması Akbank'dan ucuz kredi alırsa Akbank zarar eder. Pahalı kredi kullanırlarsa, Sabancı topluluğundaki şirketler zarar eder. Sabancı ailesi olarak bizim politikamız, topluluğumuza ait ticari ve sınai kuruluşların kredilerini başka bankalardan, en müsait şartlarla temin etmek arayışıdır.

Akbank'ın kaynaklarını, banka yöneticileri kanunlara ve usullere uygun biçimde, en verimli alanlarda değerlendirirler. Akbank'ın en büyük müşterileri, iş aleminde Sabancı topluluğu ile rekabet eden, bizimle yarışan kuruluşlardır.

Buna bir zamanlar, Hükümette en önemli sorumlulukları üstlenenler bile inanamamışlar, Akbank'ın kredilerinin Sabancı topluluğunda kullanıldığı şüphesini taşımışlardır. Görevi nedeniyle "Zehir Hafiye" diye adlandırılan ve kamu oyunu ilgilendiren önemli konularda araştırmalar yaptırmasıyla üne kavuşan Dr. Faruk Sükan, Hükümette iken, Akbank hakkında bir araştırma yaptırtmıştı. Resmi olarak yürütülen bu araştırma sonucu, Akbank'ın doğrudan veya dolaylı olarak Sabancı topluluğuna dahil kuruluş ve iştiraklerine açtığı kredilerin, toplam kredilerinin %14'ünü geçmediği belgelenmiştir.

Akbank'ın istikrarlı ve güvenilir bir yönetime sahip olması ve yönetimde "bankacılık teknikleri ile ihtisasın gerekli kıldığı politika"nın uygulanması, başlangıçtan beri ailemizin dikkat ettiği bir noktadır. Ancak bu sayededir ki, politik etkilerle, hatır ve gönül ile, kişi ve kuruluşlara özel işlem yapılmamış ve böylece Akbank 40 yıl boyunca, giderek artan bir güvene kavuşmuş; Türkiye'nin en güçlü özel sektör bankası olarak, içeride ve yurt dışında isim yapabilmiştir.

34
Yurt dışındaki Sabancı kuruluşları

Exsa Handels GmbH

Yurt dışıyla ilk ilişkilerimiz, babamız Hacı Ömer'in Adana'dan pamuk ihracatı ile başlar. Daha sonra Bossa iplik tesislerinin kuruluşu nedeniyle, makine alma dönemimiz gelir ve sanayi kuruluşlarımız geliştikçe, makine alımları sürüp gitmiştir. Sanayi tesislerinin ham madde ve ara malı ithalat ihtiyacı da, dış ilişkilerde önemli bir yer almaya başlamıştır. Bossa bez tesislerinin faaliyete geçmesinden sonra, Bossa'nın ürettiği bezlerin baskı için İtalya'ya ve Almanya'ya gönderilip getirilmesi de, ayrı bir ilişki kapısı açmıştır. Bossa'da basma ve terbiye tesisleri kurulunca, boya, kimyevi madde ve yardımcı maddeler kullanımı arttı. O yıllarda bunlar ithal edildiğinden Hoecsh, Ciba, ICI, Dupond gibi tanınmış firmalarla ilişkimiz giderek gelişti. Sabancı ailesinin İnsa, Sasa, Kordsa ve Lassa gibi kimyaya dayalı tesisleri dolayısıyla, kimyevi madde kullanım miktarı artınca, yurt dışı ilişkileri daha da önem kazanmaya başladı.

Bu arada ürettiğimiz mallar, kalite ve fiyat bakımından ihraç edilebilir çizgiye geliyordu. Bunların ihracıyla uğraşacak bir şirkete de ihtiyaç vardı.

Önce Adana'da Exsa Eksport Sanayi Mamulleri ve Araştırma A.Ş. adı altında bir şirket kurup, önemli ithalat kalemlerini bu şirket eliyle gerçekleştirmeye, ihracatı da bu şirkete yaptırmaya karar verdik. Fakat gördük ki, pazarın bizzat içinde olmadan bu işin gerçek anlamıyla yürütülmesi imkânsız.

1978 yılı başında Hükümete başvurup, Almanya'da Exsa A.Ş.'nin benzeri bir dış ticaret şirketi kurmak için izin istedik. Maliye Bakanlığı Mayıs

ayında, Almanya'nın Frankfurt kentinde Exsa Handels GmbH unvanı altında Alman kanunlarına göre bir şirket kurmamıza ve bu amaçla 1 milyon Alman Markının resmi kanallardan transferine izin verdi.

Şirketi kurar kurmaz, ne kadar isabetli bir karar verdiğimizi gördük. Böylece, o tarihe kadar sadece Sabancı ailesinin değil, Türk ulusunun da ne büyük paralarını yurt dışına lüzumsuz yere akıttığına şahit olduk.

Yeni şirket, Sabancı topluluğunun her türlü makine, yedek parça, ham madde ve ara malları ihtiyacı için, ilk kaynağa kadar inip, en ucuz fiyatla alım yapabiliyordu.

Halbuki o tarihe kadar, Sabancı topluluğuna dahil kuruluşlar da, diğer Türk firmaları gibi, yabancı kuruluşların Türkiye'deki temsilcilerinden, onların verdiği liste fiyatlarına göre, her türlü malı sorgusuz sualsiz almaya alışmışlardı.

Exsa Handels GmbH kurulduktan sonra, Türkiye'nin devamlı ithal ettiği belli kalite ve belli cins malları, o kadar ucuz fiyatla satın almaya başladık ki, ithal mallarının fiyatını kontrol için kurulmuş devlet dairesinin uzmanları bile bu ucuz fiyatlara inanamıyor, "acaba bu işin ardında bir iş mi var" diye şüpheleniyorlar ve hatta bürokrasinin kaygan zemininde luzumsuz frenler koyuyorlardı. "Pahalı alandan sorun, ucuz alanın neden peşine düşüyorsunuz?" sorumuza cevap bulamıyorduk.

Exsa Handels GmbH'ın önemini anlayınca, Sabancı ailesinin güvenilir ve her türlü işlerine vakıf yetkili bir ferdinin bu işin başına geçmesi zorunluluğu ortaya çıktı.

Bu fedekârlığı kardeşim Şevket üstlendi. Türkiye'ye alışmış, evli, iki küçük kızı, bir oğlu bulunan, Türkiye'de çevre kurmuş, Türkiye'de belli bir işe bağlanmış bir kimsenin evini barkını toplayıp Almanya'ya göç etmesi büyük fedakarlıktı. Kardeşim Şevket bunu yaptı. Ama onun bu kararını vermesinde, sonra da Avrupa da yaşamayı sürdürmesinde, eşi Hayırlı'nın kendisine destek olmasının rolü inkâr edilemez.

Exsa Handels GmbH hızla büyüdü. Hükümetimizin izni ile sermayesini 10 milyon Alman Markına çıkardı. Franfurt'daki merkezinde değişik konularda uzman 15 kadar yabancıyı çalıştırır hale geldi.

Sabancı topluluğunun ihracatı artmaya başlayınca, yeni pazarların aranıp bulunmasında, daha müsait fiyatlarla mal satışında, büyük

katkılarda bulundu.

Holsa

Exsa Handels GmbH ile Frankfurt'da faaliyete başlayıp, Avrupa'ya bir ayağımızı atınca, öbür ayağımızı neden Amerika'ya atmıyalım, diye düşünmeye başladık. Amerika'da Akbank'ın bir temsilciliği vardı. New York'da Park Avenue üzerinde çok güzel bir bürosu olan ve başında Tarhan Danışman gibi yetenekli bir arkadaşımız bulunan bu temsilcilik, Sabancı topluluğunun diğer işleriyle de ilgileniyordu ama, biz Exsa Handels GmbH tipi bir kuruluş arayışında idik.

O yıllarda, Maliye Bakanlığı eski MİİT Genel Sekreteri Ahmet Tufan Gül müşavir olarak Holding'de çalışıyordu. Biri Franfurt'da, diğeri Türkiye'de iki Exsa teşkilatı var; aynı şekilde, New York'da ve İstanbul'da iki Holsa firması kuralım" teklifinde bulundu. Uzun yıllardır Sabancı topluluğuna dahil kuruluşların ithalâtı vesilesiyle tanıdığımız İvan Schick isimli dostumuzun, böyle bir kuruluşa Amerika'da ortak olabilecek bir firmadan sözetmesi üzerine, o yabancı sermayeli kuruluşla anlaştık. İki ayrı şirket kuracaktık. Biri New York'da, biri İstanbul'da. İkisinin de sermayesi aynı olacaktı. Sabancı ailesi Amerika'daki şirkete %49 ortak olacak, yabancı ortak da Türkiye'de ki şirketin % 49 ortaklık payına sahip bulunacaktı.

1980 yılında Mart ayında Resmi Gazete'de yayınlanan bir kararnameyle, Hükümet, İstanbul'da ve New York'da 400 biner dolar sermayeli iki şirket kurulmasına izin verdi.

İstanbul'da kurulan 400.000 $ sermayeli Holsa A.Ş. şirketine yabancı ortağın %49 pay ile, New York'da kurulan 400.000 $ sermayeli Holsa Inc.'a da Sabancı Holding'in %49 pay ile katılmaları; ancak, eşit değerdeki sermaye paylarının, karşılıklı olarak transfer edilmeyerek, yerli ortaklarca karşılanması, uygun görülmüştü.

Herhangi bir döviz çıkışı olmadan bu şirketler, 1980 yılında faaliyete geçtiler.

Uluslararası ticaret alanında faaliyette bulunması beklenen bu iki şirket, uluslararası ticaret işlemlerinin çok büyük sermaye ve krediye ihtiyaç göstermesi ve teşkilatlanmaya bağlı olması nedeniyle, gelişip serpilemedi.

Yabancı ortak, 1984 yılında hisselerini başka kuruluşlara sattı. Bunun üzerine Sabancı ailesi olarak, biz de hem Türkiye'deki, hem New York'daki

şirkete hareket vermek üzere, daha ciddi çalışmalara yöneldik.

Ak International Ltd.

Türk bankaları arasında Akbank, yurt dışında değişik ülkelerde ve şehirlerde temsilcilikler açan ve faaliyetini yaygınlaştıran ilk bankadır. Akbank'ın Türkiye'deki faaliyetlerinin gelişmesine paralel olarak, yurt dışında da itibarı artıyordu. 1980 yılından sonra, Türk ekonomisinin dışa açılma çabaları yoğunlaşmaya başlayınca, Akbank'ın yurt dışındaki faaliyetlerini daha da geliştirmek için, birkaç yerde şube açması imkânının araştırılmasını Kardeşim Erol teklif etti. Kardeşler olarak kabul ettik.

Kardeşim Erol, o tarihlerde Sabancı Holding'de ve Akbank'da çalışmaya başlayan Güngör Uras'a yurt dışında Almanya, Amerika ve İngiltere'de şube açma konusunda bir araştırma yapma görevini verdi. Daha önce Devlet Planlama Teşkilatı'nda çalışmış olan ve bankacılık tecrübesi bulunan bu arkadaşımız: "Neden şube açmak için değişik ülkelerde araştırma yapalım? Gayretlerimizi İngiltere'de bir banka kurmak konusunda toplıyalım" teklifinde bulundu. O tarihe kadar, yurt dışında bir banka satın alma teşebbüsleri duyulmuş, fakat doğrudan Türk sermayesiyle banka açmak için kimse yola çıkmamıştı. İşin fizibilite çalışması yapıldı. Konu Türk Hükümetine anlatıldı. Hükümetin ve Merkez Bankası'nın konuya müsbet yaklaşımları görüldükten sonra, İngiltere'de çalışmalar sürdürüldü. Önemli olan İngiliz Merkez Bankası'ndan izin alabilmekti. Londra'da değişik ülkelere ait 400 banka faaliyetini sürdürüyordu. Bunlar arasında da iki Kıbrıs Türk Bankası vardı. Fakat Türkler bu pazara ilk defa girmeye teşebbüs ediyorlardı. İngiliz Merkez Bankası'nda, o sırada bekleyen 200 kadar müracaat arasına bizim müracaatımız da katıldı.

Türk Hükümeti, 1981 Eylülünde, İngiltere'de %100 Türk sermayesiyle ilk Türk Bankasının kurulması için, resmi kanallardan 5 Milyon Sterlin sermaye transferine izin verdi.

İngiliz Merkez Bankası, Ak International Ltd.'e her türlü bankacılık yapma yetkisini tanıdıktan sonra, İngiltere'nin bankacılık merkezi City'de Ak International Ltd. faaliyete geçti.

Banka kısa sürede hızlı gelişme gösterdi. Türk Hükümetinin izni ile sermayesi 10 milyon Sterline çıkarıldı.

Bu örneği gören kamu ve özel sektör statüsündeki başka Türk bankalarından da İngiltere'de ve başka ülkelerde banka açmak için

teşebbüse geçenler oldu. 1985 yılına kadar bu teşebbüslerden hiçbiri müsbet sonuç vermedi. Ak International, yurt dışındaki ilk ve tek Türk Bankası olma niteliğini korumaktadır.

Universal Trading (Jersey) Ltd.

Uluslararası ticarette rekabet fiyatları %1'e kadar önem taşımaktadır. Bu nedenle uluslararası ticaret firmaları, yaptıkları hizmet karşılığından, kendi ülkeleri dışındaki ülkelerde fazla vergi ödeyerek maliyet arttırmaktan kaçınmaktadırlar.

Türk malları ihracatının Exsa GmbH aracılığı ile Federal Almanya üzerinden yapılması halinde, Federal Alman vergi mevzuatına göre Exsa GmbH, yaklaşık %70 dolayında vergi ödemekte, ayrıca değişik vergi mükellefiyetleri, yöneticilerinin varlık vergisi ve benzeri yollardan ağır mükellefiyetler altında kalmasına neden olmaktadır.

Türk ihracat kuruluşlarının yurt dışında gereksiz vergi yükümlülükleri altında kalması, Türkiye'ye transfer edilebilir kârlarını da menfi etkilediğinden, bu şirketlerin Türk vergi yükümlülüğüne tâbi ortakları Türk Hazinesine daha az vergi ödemekte, bu tip uygulamadan nihai olarak Türk Hazinesi vergi kaybına uğrayarak zararlı çıkmaktadır.

Bu ağır vergi mükellefiyeti nedeniyle, Exsa Handels GmbH'ın Federal Alman hudutları dışına çıkarılmasını hiçbir zaman düşünmedik. Çünkü uluslararası ticarette Federal Almanya ve özellikle Franfurt'ta faaliyet göstermenin, Türk ihracatını geliştirme açısından büyük önemi olduğuna inanıyoruz.

Soruna çözüm olarak, Exsa GmbH'ın rakipleri olan, uluslararası ticaret firmalarının uyguladıkları sistemi, uygulama zorunluluğu ortaya çıktı.

Uluslararası ticaret firmaları, merkezleri, yaklaşık %70 vergi mükellefiyetine tabi Federal Almanya'da bulunsa bile, ülkelerinden kaynaklanan ve üçüncü bir ülkeye yapılan satışlarını, ihracatlarını, vergi oranı düşük, bir başka ülkedeki kardeş şirketleri vasıtası ile gerçekleştirmektedir.

Bu zorunluluklardan hareket ile, 1983 yılı Nisan ayında Universal Trading (Jersey) Ltd. şirketi kuruldu. Exsa GmbH şirketinin 10 milyon DM.lık sermayesinin 6 milyon DM.lık kısmı, Alman mevzuatı çerçevesinde azaltılarak, bu yeni ihracat şirketinin teşkiline tahsis edildi.

Jersey'de kayıtlı görülen ve fakat yönetim merkezi Londra'da bulunan Şirket, ada dışındaki işlemlerden meydana gelecek gelirler nedeniyle vergi muafiyetine sahiptir. Sadece ada içinde faaliyetlerinden doğacak gelirlerden %20 Gelir Vergisi mükellefiyeti sözkonusudur.

Universal Trading (Jersey) Ltd. Şirketinin kurulmasından sonra, Exsa GmbH, Federal Almanya dışıdaki ülkelere yapacağı ihracatı ve bağlantılar nedeniyle, Federal Almanya'da yaklaşık %70 dolayında vergi ödemek mükellefiyetinden kurtulmuş; böylece Türk ihraç ürünlerinin Federal Alman vergi yükü nedeniyle fiyatlarının pahalılanıp, rekabet imkânının zedelenmesi tehlikesi bertaraf edilmiştir.

Rakibimiz olan ülkelerin ve firmaların, uluslararası ticarette uyguladıkları usûller ve imkânlardan yararlanmak, ülkemizin yabancı piyasalarda daha büyük pay almasını sağlamaktadır.

Exsa GmbH, Türk sanayi topluluklarının uluslararası ticari piyasalara çıkması konusunda ilk örnektir.

Exsa GmbH, 1977 yılından bu yana birçok olayı yaşayarak bir tecrübe birikimine sahip olmuştur.

Uluslararası ticaret merkezlerinde temsil edilmek kadar, bu merkezlerde gereksiz vergiler ödemeyerek, masraflardan korunarak, rekabet gücünü arttırmanın önemi olduğunu öğrenmek de, bu tecrübe birikimlerinin bir sonucudur.

Sadece Exsa GmbH için değil, bu örnekten yararlanarak uluslararası pazarlara çıkacak firmaların da, vergi avantajına sahip Jersey Adaları gibi adalarda, kardeş şirketler kurup, gereksiz yere Avrupa ülkelerine vergi ödeme yükümlülüğü altında kalmamaları, Türkiye'nin yararına bir gelişmedir.

Universal Trading (Jersey) Ltd.'in kuruluşundan sonra, Frankfurt'da Exsa Handels GmbH'ın başında olan ve Frankfurt'da yaşayan kardeşim Şevket, evini ve iş merkezini Londra'ya nakletti.

Londra'da Picadilly civarında çok güzel bir ofis binasında, yabancı uzmanlardan oluşturduğu kadro ile, Sabancı topluluğunun dış ticaret ilişkilerinin geliştirilmesi ve dünya pazarına açılması konusundaki yararlı faaliyetleri daha da arttı.

35
1980'den sonra satın aldığımız hisseler

1980 yılından sonra uygulanan ekonomik istikrar tedbirleri, Türkiye'de sanayi işletmelerini değişik yönlerden ve değişik ölçülerde etkiledi. İstikrar tedbirlerinin en önemli etkisi sıkı para politikası ile iç pazarın daraltılması, yüksek faizin etkisiyle kredinin bulunmaz ve pahalı hale gelmesiydi.

O güne kadar enflasyon oranının altında faiz ile yatırım ve üretim yapmaya alışmış ve yok satan sanayici, şimdi, enflasyon oranının üzerinde faizle kredi kullanmak ve hem de kredi bulamamak gibi, kendisi için yepyeni bir durumla karşılaşırken, malını satma güçlüğü ile de savaşıyordu. Önceleri peşin para ile mal satın alanlar, şimdi nazlı alıcı olmuştu. Doların fiyatının süratle yükselmesi, daha önce yabancı para ile borçlanıp, kur riskini üstlenenler için, büyük dertler getiriyordu.

Hükümet yetkilileri bu değişimin normal olduğunu tekrarlıyor, sanayicilere herhangi bir özel ayrıcalık tanmamıyacağını; durumu bozulan firmaların yeni müteşebbislerce satın alınıp işletileceğini söylüyorlardı. Başbakan, finansman güçlüğü çeken firmalara "katınızı, yatınızı satın sermayenize ilâve edin" tavsiyesinde bulunuyordu.

Güney Sanayii, Adana'da Bossa'dan önce kurulan büyük bir tekstil grubu idi. Güney Sanayii'nin kurucusu olan Ahmet Sapmaz, babam Hacı Ömer'in dostu, ortağı, bizim hürmet duyduğumuz başarılı bir işadamı idi.

Güney Sanayi, önce bir iplik tesisi olarak kurulmuştu. Çok başarılı olarak giderken, iplik tesislerine bez, basma tesisleri; sonra havlu, kadife, halı, jarse tesisleri eklenmiş; Güney Sanayii'nin iş sahaları hayli yaygın hale

gelmişti.

Firma, aynı çatı altında çok konuya girmenin yanında, çok hızlı borçlanmaya da adeta teşvik edildi. Türkiye'nin 1960-1970 yıllarındaki genel gidişatı, "daha çok borçlanan, daha çok kazanır" sloganına uygulandı. Ekonomik durum değişince, borcu büyük olanlar zor duruma düştüler.

Ahmet Sapmaz, büyük bir dinamizmi ve yaratıcılık kabiliyeti olan, herşeyi kendi götüren bir işadamı iken, aile fertleri çoğaldı; iyi niyetle damatlarına ve oğullarına işlerini dağıttı. Birden bu dağınıklığın güçlükleri omuzuna bindi.

Güney Sanayi firmasının güç duruma düşmesinin bize değişik etkileri oldu. Güney Sanayi, Sasa'nın %38.5 hissesine sahipti. Güney Sanayii, Sasa'nın en büyük müşterilerinden biri olarak kredili mal kullanıyordu. Güney Sanayi sadece Sasa'ya, aldığı mallar karşılığı mükellefiyetlerini değil, Sasa'nın gelişmesi, büyümesi için zorunlu mükellefiyetleri de yerine getiremiyecek duruma düşmüştü. O sırada Sasa'da sermaye arttırımı zorunlu hale gelmişti.

Ankara'ya gidip, gelip derdine çare arayan Ahmet Sapmaz'a Hükümet çevreleri, "köşkünü sat sermaye yap" sloganından esinlenerek," satabilecek neyin var ise sat da kurtul" tavsiyesinde bulundular. Yüksek faiz nedeniyle, Ahmet Sapmaz'ın borçları çığ gibi büyüyordu. Sapmaz'ı Ankara temaslarında çok oyaladılar. Önce, sahip bulunduğu Akbank'ın %10 dolayındaki hisseleri ile Sasa'nın %38.5 hissesini Sabancı ailesine satması için telkinde bulunuldu. Fiyatı tesbit eden de, Ankara'da konuya çözüm arayan bazı üst seviyedeki bürokratlardı.

O günlerde Koç Holding, çoğunluk hissesine sahip bulunduğu Asil Çelik isimli dev kuruluşu; zarar ettiği, kur riskini karşılayamadığı, istikbalini karanlık gördüğü için, duyduğumuza göre, 2 milyar lira civarında bir bedel ile Ziraat Bankası'nı satmıştı. Ziraat Bankası'na konusuyla ilgili olmayan çelik tesisi satın aldırıldığı halde, ham maddesi pamuk olduğu için bankayla yakın ilgisi bulunan ve bankadan kredi kullanan Güney Sanayii'nin satın alınması işinden çekiniliyordu. Ahmet Sapmaz'ın Akbank ve Sasa'daki hisseleri mukabili, Sabancı ailesinin 7 milyar lira nakit ödemesi istenildi. Bu rakkam, gerçek ekonomik fiyatlardan öte, Ahmet Sapmaz'ın borç ve mükellefiyet rakkamlarına göre hesaplanmış, bir "reçete rakkamı" idi. O günün şartlarında bu paranın ne kadar büyük bir meblağ olduğunu anlamak için, Asil Çelik konusunda Koç Grubu'nun yaptığı 2 milyar liralık değerlendirmeyi hatırlamak yetişir.

Kardeşlerimle konuştum. Bu fiyatı ödeyemeyeceğimizi, Akbank'daki hisseler ile Sasa'daki hisseleri istediklerine satabileceklerini, konuyu pişiren Ankara'daki bürokratlara açık şekilde duyurduk." Kim bu parayı verecek ise, ona satınız" diyerek onları serbest bıraktık.

Ortaya çıkarılan alıcı, o günlerin en muteber ismi olarak parlayan Mehmet Okumuş idi. Mehmet Okumuş ismi Türkiye'de bir yıldır duyuluyor, firması devamlı fabrikalar, firmalar satın alıyordu. Oktaş Otomotiv, Hak Pazarlama, Dansan Pazarlama, Odesan Denizcilik, Zetip, Batılılar Giyim, Sesa Tekstil, Altın Mekik, Yatsan, Mısırlı Tekstil Boya, Süper Yem, Hak Dış Ticaret, Suni Sentetik Elyaf (eski MNS), Okay Ticaret, Sanpa, Hak Oto bunlar arasındaydı. Mehmet Okumuş'un Ankara'daki bürokratların arzusunu kırmayarak, Ahmet Sapmaz'ın hisselerini de 7 milyar lira nakit para ile satın alması bekleniyordu. Kardeşim Erol, bir yerde Mehmet Okumuş ile karşılaşmış. Mehmet Okumuş, Ankara'daki yetkililerin tavsiyesi ile Sasa hisselerini satın almayı kabul ettiğini söyleyince, kardeşim Erol "Siz hiç Sasa'yı gördünüz mü?" diye sormuş. Menfi cevap alınca da "Size 3-4 milyara bir fabrika, 3-4 milyara da bir banka hisse senedi satıyorlar, acaba bu işler nasıldır diye insan merak etmez mi?" demiş. Ankara'da bu konuyla ilgili olarak zamanın Maliye Bakanı Kaya Erdem'in odasında yapılan bir toplantıda da, ortaya çıkan tereddüt üzerine Kaya Erdem "Okumuş'un 7 milyar lirası var. Biz biliyoruz" deyince, kardeşim Erol, hayretini şöyle belirtmiş: "7 Milyar büyük bir nakdi değerdir. Bu kadar büyük fonlar herhalde vergili kazançdan doğar. Bizler kaç yıldır vergi listelerinde ismini hiç göremediğimiz kişilerin, vergi işlerini en iyi bilen bir bakanlık tarafından, karşımıza büyük nakit fonların sahipleri olarak çıkarılmasına doğrusu çok şaşırıyoruz."

Sonuçta, arzulu olmadığımız halde Ahmet Sapmaz'ın Sasa'daki ve Akbank'daki hisselerini biz satın almak mecburiyetinde kaldık.

Sasa'da daha önce Sabancı ailesinin hissesi %37.5 idi. Buna ek olarak %38.5 hisseye sahip olmak, payı ikiye katlamak demekti. Ahmet Sapmaz'ın hissilerini alır almaz, yıllardır gerçekleştirilemeyen sermaye artışını yaptık. Yeni kaynak akıttık. Sasa ek yatırımlara yöneldi.

★★★★

Fuat Süren ile, Olmuk Oluklu Mukavva ve Kutu Sanayii'nde ortaklığımız vardı. Ahmet Dallı, Olmuk kurulurken Fuat Süren'in teklifi üzerine, Akbank için önemli bir miktarda hisse satın almıştı.

Ben Fuat Süren'i Holding'in Istanbul'a taşınmasından sonra tanıdım. Bir gün büroma Avrupalı görünüşlü, kibar bir adam ve etrafında kendi gibi Avrupalı görünümde genç teknisyenler geldiler. Boyalı grafikler, şekiller ile benim hiç alışık olmadığım bir takdim içinde yapmayı düşündükleri "kardan mili" tesisini anlattılar. Kardan mili, traktörden kamyona ve kamyonete kadar, her motorlu araçda bulunan ana hareket nakil organı şaftın adı idi. Fuat Süren buna ortak olmamızı teklif ediyordu. Diğer ortak da, daha önceden tanıdığımız saygıdeğer bir kişi olan Sıtkı Koçman olacakmış. Kardeşlerim ile görüştük. Bu işe ortak olmaya karar verdik. Hisseler belli gruplara ayrıldı. Yönetim Kuruluna bu gruplara göre üyeler seçiliyordu. Şirket kuruldu. İngiltere'de dünyanın tanınmış firmalarından Hardy Spicer'den teknoloji alındı. Akkardan'ın ürünleri piyasada beğenildi. Başarılı bir yatırım oldu.

Fuat Süren, çok dinamik, doğurtkan bir kişiliğe sahiptir. Ankara'nın teşvik rüzgarının etkisinde "borçlan, daha çok borçlan, daha çok yatırım yap, daha çok kazan" felsefesine kapılmış; Türkiye'de birçok konuda yenilik getirmek arayışında ilgi sahalarını çok yaymıştı.

1980 sonrasının özel şartlarında, önce bankerlik kuruluşunun durumu kendisini sarstı. Sonra bütün sanayiciler ve işadamları gibi genel koşullardan etkilendi. Fevkalâde basiretli ve uyanık bir ticari kafaya sahip olduğundan, önce Olmuk'daki hisselerini, daha sonra Akkardan'daki hisselerini satarak, fazi yükünü hafifletme arayışına girdi.

İşlere başlarken gösterdiği medeni davranışı, işlerden çözülürken de sürdüren Fuat Süren, hisseleri öncelikle beraber yola çıktığı ortaklarına teklif etti. Biz satın aldık. Böylece Olmuk ve Akkardan'da çoğunluğa sahip olduk.

Gerek Ahmet Sapmaz, gerekse Fuat Süren, Türkiye ölçülerinde ekonomimiz için büyük değer taşıyan kimselerdir.

Dünya pazarına mal satabilecek tesisleri hayal edip gerçekleştirebilecek çapta, yaratıcı gücü ve dinamizmi olan müteşebbisi çok az bir ülkede böyle insanlarımız güçlüğe uğraması çok talihsiz bir olaydır. Türkiye'de bu gibi insanların sayıları 100 değil, 10'dan da azdır.

Onlara ait tesisleri satın almak zorunda kalmamızı üzüntü ile karşıladığımızı itiraf etmeliyim.

Fakat, bir ölçüde de, sattıkları mala alıcı bulabilmeleri, kendileri

bakımından da, ülke bakımından da bir şans idi. Çünkü sattıkları hisselere alıcı çıkmasaydı, tesisleri ya Asil Çelik örneğinde olduğu gibi devlet almak zorunda kalacak ya da satın alınmayan Elka Sun'i Tahta, Gücüm Cıvata, Sezak Halı, Kula Mensucat, Vinilex, Hover-Gülok elektrik süpürgesi, çamaşır makinesi fabrikaları benzeri tesisler, kapanıp çürüyecekti.

Bir Ahmet Sapmaz'ı, bir Fuat Süren'i yakından tanıyanlar, bu insanların işlerine ne denli sahip, doğurtkan, ileri görüşlü, ciddi insanlar olduklarını bilirler. Kalkınan Türkiye'nin onlar gibi yüz müteşebbisi olsa, işler daha hızlı gelişebilir. Çünkü, önemli olan toprağın altındaki maden, petrol değil; onu çıkarıp işletip satacak olan insandır.

Ahmet Sapmazlar, Fuat Sürenler genellikle insiyatiflerinde olmayan sebeplerden güçlüklerle karşılaştılar. Memleketteki konjonktürün sarsıntısından trenleri raydan çıktı. Vagonları devrildi. Kaybolan, para puldan öte, bu gibi güçlü kişilerin çalışma azimleri, inançlarıdır. Onlar, o noktaya kırk yıldaki birikimleriyle geldiler.

Karşılaştıkları güçlükler, kişiliklerini aşan olaylardı. Türkiye bu olaylardan çok büyük kayıplara uğramıştır. Çünkü onların şahıslarında cereyan eden olaylar, başkalarına fren olmuş, birçok kimse sütten ağızları yanmasın diye, yoğurdu üfleyerek yemeğe başlamışlardır.

Kaybedilen para-pul değildir. Böylesine becerili, güçlü kişilerin 40 yıllık başarı ile ulaştıkları çizgiden, 40 günde başarısız damgası yiyerek uzaklaşmalarıdır. Bu olaylar, onların kişiliğini aşan gelişmelerdir.

36
Sanayide kurumlaşma

Sanayide kurumlaşma konusu, hızlı gelişen ve hızlı değişen pazar şartlarına ve talebe uyabilecek, güçlü sınai üretimi mümkün kılabilecek biçimde, sanayicinin teşkilâtlanması sorunudur.

Üretimin ilk safhasında sermaye, teknoloji ve işçilik tek bir kişinin şahsında toplanmıştır. Bu kişi sanatkârdır. Para gücünü, şahsi becerisini, âlet veya makine kullanarak değerlendirip, satar.

İkinci safha, küçük sanat ve küçük sanayi safhasıdır. Bu safhada sermaye, teknoloji ve işçilik nisbi bir önem kazanmaktadır. İşletme dışından sermaye, teknoloji katkısı, işçi kullanma söz konusudur. Fakat işletmeye, hakim olan sermaye değildir. Gene de işletme sahibinin şahsi beceri ve katkısı ile üretim yürütülebilmektedir.

Nihayet üçüncü safha, büyük sanayi faaliyeti safhasıdır. Bu safhada sermaye bir kişi veya grubun elinde olsa bile, yönetimde profesyonel kişilerin ağırlığı artmaktadır. Ayrıca, çok sayıda işçi kullanımı söz konusudur.

Günümüzün pazar şartları, sınai kuruluşların ülke içinde olduğu, kadar ülke dışında ve milletlerarası seviyede rekabete itmektedir. Sınai üretimde rekabet en ileri teknolojide, en iyi kaliteyi ve en ucuz maliyeti sağlamakla mümkündür. Bunun için de sanayide büyümek, belli büyüklüğün altına düşmemek gerekir.

Sanayide büyüme daha çok sermayeyi, daha çok ve ileri teknolojiyi, daha kaliteli profesyonel yönetici ve kalifiye işçiyi gerektirmekte, bunların kullanımını zorunlu kılmaktadır.

İşte bütün bu şartların sağlanması, sanayide kurumlaşmadır.

Türkiye'nin sanayileşme çabalarının yeni olması, maddi altyapı yetersizliği kadar, insan alt yapısının da eksikliği, sanayide kurumlaşma konusunun önemini arttırmaktadır.

★★★★

Bilindiği gibi, Osmanlı İmparatorluğu döneminde, Türklerin sınai konularda bilgisizliği ve iktisadi güçsüzlüğü dolayısıyla, Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında, temel sanayi kuruluşlarının devlet öncülüğünde başlatılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Önceleri daha çok tarım ve ticaret alanlarında faaliyette bulunan Türklerin, sanayiye ve hele büyük sanayiye geçmeleri, bu sahada yatırım yapmaları, 1950'ler sonrasının olayıdır.

Tarım ve ticaret faaliyetinden sanayiye geçen müteşebbis, Türkiye'ye uzun süre "sermayedar-yönetici" olarak sınai faaliyeti yürütmek zorunda kalmıştır.

Sınai yatırımların büyümesi, kademeli olarak tek kişilik sermaye sahipliğinden, aile veya aileler sermaye guruplarının ortaya çıkmasına ve nihayet, çok sahipli sınai teşebbüslerin doğmasına sebebiyet vermiştir.

Teknoloji ve yabancı para bulma konusundaki ihtiyaçlar, az da olsa yabancı sermaye ile işbirliği yolunu açmıştır.

Sermayedarın, gelişen teknoloji ve gelişen iş hacmi karşısında üretim, yönetim, finansman ve pazarlama konularının hepsini birden gözetemez hale gelmesi sonucunda da profesyonel yöneticilik doğmuştur.

Unutmamak gerekir ki, bütün bu gelişmeler, Türkiye'de son 10-15 yıllık dönemde gerçekleşmiştir.

- Bir yanda hızla artan nüfusun getireceği ek talep,
- Öte yandan mevcut nüfusun, gelir artışının da tahrik ettiği daha iyi yaşama özleminin yarattığı talep,
- Bunlara ilâve olarak, Türkiye'nin dış ticaret dengesini sağlayabilmesi için, hızla artırmak zorunda olduğu ihracatı, üretimde kısa zamanda çok büyük bir artışı gerekli kılmaktadır.

Üretimde hızlı artış, sadece nicelik bakımından değil, nitelik bakımından da önem taşıyan bir konudur. Sıhhatli üretim, ekonomik büyüklükteki kuruluşlarda, en ileri teknoloji ile en düşük maliyette üretim demektir. Bu ise bizi yeniden, sanayileşmede kurumlaşma sorununun önemine getirmektedir.

37
Kurumlaşmaya ve yöneticinin önemine inanırım

Sanayileşmenin ilk döneminde "sermayedar-müteşebbis-yönetici" aynı kişiydi. Ekonomi geliştikçe, "sermayedar-müteşebbis" aynı kişi kaldı, ama bunların yanında "profesyonel yönetici" diye yeni bir ihtiyaç ortaya çıktı.

Ekonomimiz, Batının sanayileşmiş ülkeleri seviyelerine doğru yaklaştıkça, bir başka gelişme daha olacak; "sermayedar" ayrılacak, "müteşebbis" de profesyonel olacak veya başka ifade ile "müteşebbis-yönetici" aynı kişi olacak.

Yöneticiler veya yönetici niteliğindeki kişiler, proje hazırlayacak, bu projeyi uygulamak için sermayedar bulacak veya halka açacak, projeyi gerçekleştirecek. İşte bu dönem, firmalarda müesseseleşme dönemidir.

Modern yönetici, sanayide gelişmenin, firmalarda müesseseleşmenin müjdecisi, sembolüdür... Fakat sanayi bir olgunlaşma safhası geçirmeden, modern yöneticinin herşeye hakim olmasına imkân yoktur.

Yöneticilik bir eğitim, tecrübe ve ortam işidir. Başka ülkelerde böyle olmuş, Türkiye'de de sermayedarlar, müteşebbisler işlerinin başında çalışmaktan vazgeçsinler, bütün işleri yöneticilere terk etsinler demekle, bir günde herşeyi değiştirmek mümkün değildir.

Batılı ülkeler sanayileşmede nasıl bizden 200 yıl - 150 yıl önde ise, tabii olarak, modern yöneticinin Batıda güçlenmesi, sorumluluk bilincinde yetkilerinin gelişmesi de bizden yıllarca önce olmuştur. Bizim sanayileşmemizin yakın yıllarda ortaya çıkışına rağmen, bugün modern yöneticiler fabrikalarımızda çok geniş yetkilerle, çok önemli sorumluluklar

üstlenmekte, başarılı örnekler vermektedirler. Bu örneklerin gelişmesine paralel olarak, modern yöneticiye taleb artacaktır.

Sabancı ailesi olarak 40 yıldır sanayiciyiz.
Bu arada 22 bin dönüm toprağa sahip, 4 büyük çiftliğimizde tarım yapıyoruz. Kaliteli tohum yetiştiriyoruz. İleri tarım teknikleri uyguluyoruz.

Kısacası, biz sadece büyük sanayici değil, Türkiye'nin en büyük çiftçi ailelerinden de biriyiz.

Babamız Hacı Ömer, pamuk işçisi olarak kader çizgisinde yürümeye başladığında, Adana şehrinde, çifti-çubuğu ve de o zamanki ölçülerde fabrikaları olan, ithalat-ihracat ve ticaret yapan 10 kadar müslüman ve bir o kadar da gayrı-müslim varlıklı aile vardı.

Yıllar geçti. Aile reisleri yaşlandı veya öldü. Bu işletmeler teker teker dağıldı. Zaman içinde, babamla sanayi ve bankacılık işlerinde birlikte yola çıkan ve ailemizin sahip bulunduğu varlıktan belki de daha fazla varlığı olan 5 aile kalmadı. Onlar da değişik sebeplerle küçüldü, gitti.

1974 yılında Sabancı ailesi olarak İstanbul'a geldik. İstanbul'a geldiğimizde "Bizans'dan buyana, İstanbul'dan binlerce Türk ailesi ve gayrı müslim aile gelmiş-geçmiştir. Korkarım, bunlar arasında Sabancı'lar da eriyip gitmesin" şeklinde ifade edilen endişenin üzerinden çok değil, 10 yıl geçti. O günlerde ekonomiye hâkim olan 40-50 ailenin de bir çoğu; aile reisinin ölümü, yaşlılığı, aile fertlerinin anlaşmazlığı veya konjonktür sebebiyle bugün eriyip kaybolmuş bulunuyor.

Bütün bunların ardında bir gerçek var. Bugüne kadar genç Türk ekonomisinde başarı hep bir kişinin becerisine, gayretine bağlı kalmış. Grup çalışmasına, müesseseleşmeye alışamamışız. O bir kişinin çocuğu yok ise, ölümüyle herşey bitmiş. Çocukları var ise, birliği dirliği koruyamamaları halinde dağılmışlar. Bir neslin kurduğunu, öbür nesil yıkmış. Zorluklarla kurulan, büyük fedakârlıklarla tüttürülen bacalar yok olmuş. Sadece aileler varlıklarını kaybetmemiş; esas büyük faturayı millet ödemiş.

Sabancı ailesi, bugüne kadar başarılı olabildi ve gelişebildi ise, bunun sırrı, babamız Hacı Ömer'in ölümünden sonra Sabancı kardeşlerin biribirlerine kenetlenmeleri, tek bir yumruk olarak faaliyetlerini sürdürmeleridir.

Ama insanın belli bir ömür süresi vardır. İnsan, doğar, büyür, yaşlanır ve ölür. Kurduğumuz sanayi tesislerinin, tarım işletmelerinin daha da gelişmesini, dünya ölçüsünde kuruluşlar haline gelmesini istiyorsak, bunları müesseseleştirmek, kurumlaştırmak zorundayız.

Müesseseleşme veya kurumlaşma, devamlılığın temel şartıdır. Bunun yanında, sermayedar ile profesyonel yöneticinin bütünleşmesini, dünyadaki gelişmelerin, ilerlemelerin işletmelerde uygulanmasını kolaylaştırır. Bunu sağlar.

1985 yılında buna karar verdik. Biz artık, "yeddi emanetimizde olan" Sabancı kuruluşlarını, bizlerden sonra, daha da gelişerek, büyüterek yönetecek kadroları işbaşına getiriyoruz; kuruluşları, güçlü birer kuruma dönüştürüyoruz.

Aile fertlerinden müteşekkil Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nda, 5 Sabancı kardeşin yanında, 2 üst yöneticimiz de üye olarak görev yapıyor.

Sabancı topluluğuna dahil kuruluşları 5 grup halinde yöneten ve bu grupların başkanlığını yapan 5 Sabancı kardeş; Sabancı ailesinin genç üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasından seçtikleri grup başkan yardımcılarını yetiştiriyor; sorumluluklarının bir bölümünü yardımcılarına devrediyorlar.

Yönetim Kurulu'nun altında teşkil olunan "Planlandırma ve Yönlendirme Konseyi"; Sabancı ailesinin genç fertleri ile, topluluğun yönetiminde önemli sorumluluklar üstlenen profesyonel yöneticilerin bir arada çalıştıkları ve Sabancı topluluğunun gelişmesinde önemli sorumluluklar üstlenen yeni bir kuruluş halindedir.

Bütün bunları, daha bol, daha sağlıklı üretimin, daha çok insana iş ve daha çok insana aş sağlamanın ve kuruluşlarda bilgi birikiminin artışı suretiyle devamlılığın temel şartı gördüğümüz için, severek yapıyor, müesseseleşme-kurumlaşma konusunu ciddiye almalarını bütün özel sektör mensuplarına tavsiye ediyoruz.

38
Ulusal kalkınmaya katkılarımız

Biz elli yaş nesliyiz...
Bizim nüfus kağıdımızın iç kapakları üçer metrelik basma, kaput bezi, divitin tahsislerine ait muhtarlık mühürleriyle doludur.
Çocukluğumuz, limanlara dolu gelip boş giden yabancı gemileri seyretmekle geçti.

Bugün, ihraç mallarını taşıyacak vasıta bulamıyanların şikâyetlerini olağan karşılıyoruz.

Avrupa ülkeleri tekstil ürünlerimizin rekabetini önlemek için değişik sınırlamalar getiriyor.

Çok eskilerde değil, 1940'lı yıllarda, babamıza Hacı Ömer'in Adana'da bir Türk müteşebbis olarak, pamuk yağı işleyen tesisine bir değirmen ilâve etme teşebbüsü, o günün şartlarında ciddi bir sanayi atılımı olarak değerlendiriliyordu.

Türkiye'de tekstil sanayii 1950'li yıllarda uyandı, 1960'lı yıllarda emekledi, 1970'li yıllarda serpildi, 1980'den sonra koşmaya başladı...

Türkiye, 1970'li yıllarda, gelişmekte olan ülkeler için olağan sayılan klâsik konular dışında sanayi tesisleri kurmaya başlamıştır.

Kimya-lastik-plastik sanayileri, gelişmekte olan ülkelerde kurulması ve gelişmesi olağan sayılan sanayi sektörlerinin başında gelir.

Türkiye'de kimya sanayiinde kamuya ait kuruluşlar; lastik sanayiinde yabancı sermaye önderliği ile meydana getirilen tesisler, petrokimya

alanında gene kamu ve yabancı sermaye işbirliği ile başlatılan teşebbüsler yanında, özel sektörün kendi gücüyle yatırıma yönelmesi ve üretimi gerçekleştirmesi 10-15 yıllık geçmişi olan bir konudur.

Bu nedenle, nerede bulunduğumuzu ve sahip olduğumuz kapasiteleri değerlendirirken, işe sıfırdan ve geç başlamamızın etkilerini gözardı edemeyiz.

Biz Sabancı topluluğu olarak, bu topraklardan çıkan buğdayı, pamuğu, pamuğun tohumunu, ipliğini değerlendirecek sanayi tesisleri kurarken, dünyadaki teknolojik gelişmeleri dikkate alarak, "İnsan yapısı-man made" iplik ve elyaf yapma kararı sonucu kimya sanayiine girdik.

Gelişmekte olan bir ülke olarak, yurtdışından cips'i ithal edip, cips'den polyester iplik çekecek bir sanayi kurmamız bile başarı sayılırken; biz konuya daha iddialı girdik. Geriye entegrasyonu daha başlangıçta hedef alarak, yılda 60 bin ton DMT üretecek kimya kompleksini kurduk.

İlk akla gelecek itiraz, koruma duvarları arkasında iç pazar için kalitesiz ve paralı üretim tehlikesidir. Kuruluşunun 15. yılında Sasa, üretiminin %45'ini ihraç edebilecek güce erişmiştir. Hangi pazarda? İsimleriyle, güçleriyle dev uluslararası firmaların parsellediği, dev alıcıların cirit attığı dünya pazarlarında... Burada Sasa'nın malını satabilmesi, dünya kalitesinde, dünya fiyatında kimyasal bir üretim becerisine dayanmaktadır.

1970'li yılların başında Sabancı topluluğu olarak, bir lastik fabrikası kurmaya teşebbüs ettiğimizde, yabancılar bizi iyi niyetle uyardılar: "Lastik işi çok ileri teknoloji isteyen, sizin yapamayacağınız bir sanayi türüdür. Siz bildiğinizi yapın. İplik yapın, un yapın, bunları daha kolay ihraç edersiniz" dediler...

Biz tamamı Türk sermayesiyle, Türkiye'nin en büyük lastik fabrikasını kurduk. Çalıştırdık. Sadece lastik fabrikasını kurmakla kalmadık, hemen geriye entegrasyon arayışına girdik. Yanma lastiğin ana girdisi olan kordu yapacak tesisi inşa ettik. Bugün Avrupa'nın sayılı kord yapımcılarından biri olan bu tesis sadece Lassa'nın değil, Türkiye'deki tüm lastik fabrikalarının girdi ihtiyacını karşıladıktan sonra Avrupa'ya, Asya'ya, Yakın Doğu'ya, Rusya ve Çin dahil, mal satıyor.

Üretiminin yarıya yakın kısmını ihraç edebiliyor.

Kordsa'nın ürettiği mal kullananlar, dünyanın tanınmış dev lastik üreticileridir. Kordsa'nın ürettiği malın rakipleri, dünyanın sayılı dev

firmalarıdır.

Kordsa'nın ürettiği malın kalitesi kötü ise, lastik kötü olur. Can güvenliği kalmaz. Bunun için çok hassas tetkiklerle kabul görür. Fiyatı önemlidir. Bugün Kordsa Türkiye'nin talebini karşılamak dışında, ihracatta da başarılı ise, bu Kordsa'nın değil, Türk sanayiinin başarısıdır.

Bizim lastiklerimizin kalitesini Alman TUV teknik merkezi onayladı. Lâstiklerimizin AET ülkelerinin güvenlik ve kalite standartlarına uygunluğu kabul edildi. Bu sayededir ki, başka ülkeler yanında İngiltere'ye ve Hollanda'ya da lastik satıyoruz.

Sabancı topluluğundaki tesislere bir bakınca; lastik, plastik ve kimya konularıyla ilgili yatırımlarımızın ve üretimimizin sanıldığından büyük olduğu görülmektedir.

Sasa, İnsa, Kordsa, Lassa, Pilsa, Plassa, Bifa, kısa sürede sanayiin bu önemli sektöründe aldığımız yolun kilometre taşlarıdır.

Daha işin sonuna gelmedik.

İşin başındayız.

Öğrenmemiz tamamlanmadı. Ama öğrenme yolunda ağır faturalar ödesek de epey şeyi belledik. Bundan sonra daha başarılı olmamamız için sebep yoktur. Herşeyden önce, ülkemizin sulh, sükûn içinde olması şarttır. Güçlü hükümetlere, istikrarlı ekonomi politikalarına ihtiyacımız var.

★★★★

Türk Ulusu kalkınmak istemektedir. Büyük Atatürk, "muasır medeniyet seviyesine ulaşma" konusunda, bizi bilinçlendirmiştir. Türk Ulusu ekonomik, sosyal, politik alanlarda Atatürk'ün çizdiği yolda hızlı gelişme çabasını sürdürmektedir.

Kalkınmak, gelişmek; önce bir kararlılık, daha sonra bilinçli ve becerili yönetim ve kaynak sorunudur.

Türk Ulusunun daha iyiye ulaşma arayışı, alt yapı zayıflığı ve kaynak yetersizliğine bağlı olarak devamlı darboğazlarla karşılaşmıştır.

Bu darboğazlar, fedakârlıklarla atlatılmış, işe sıfırdan başlayan Türkiye,

ekonomik, sosyal ve politik alanda oldukça ileri bir çizgiye, hem de kısa zamanda gelmiştir.

Zorluklarla karşılaşıldığında, darboğazlara girildiğinde; nereden başlayıp nereye geldiğimizi, zor şartlara rağmen geçmiş dönemlerle sağladığımız gelişmeleri hatırlamakta yarar vardır.

Her seferinde içinden çıkmaya çalıştığımız darboğaz, normal olarak öncekilerden daha ciddi olmuştur. Büyüyen Türkiye'nin dertleri de büyümekte, dertlerin çözümü ise daha büyük gayretler istemektedir.

Enflasyon, dar ve sabit gelirlileri ezen, gelir dağılımını altüst eden bir canavardır. Enflasyon canavarı, para arzı ile beslenir. Hükümet, sıkı para politikası ile enflasyonu besleyen kaynakları kurutmaya çalışmaktadır.

İhracat gelirlerinin arttırılması, gelişmenin finansmanı ve hatta Türk ekonomisinin ayakta kalmasının temel şartıdır. Ekonomik ve siyasal bağımsızlığımızı sürdürebilmek, ihracat gelirlerini hızla arttırabilmemize bağlıdır.

Bu iki ana konudaki çabaların başarıya ulaşması, Türkiye'ye iyilik getirecektir.

Unutmamak gerekir ki, enflasyonla savaş ve ihracat gelirlerinin arttırılması isteği, sadece Türkiye'nin sorunu değildir. Dünya'nın bütün küçük ülkeleri, batılı büyük ülkeler, bu sorunları çözmeye çalışmaktadırlar.

Enflasyonu sınırlamak için uygulanan sıkı para politikası; ücretlerde sınırlamayı, talepte daralmayı, üretimde duraklamayı, yatırımlarda yavaşlamayı zorunlu kılmaktadır.

Ancak, diğer taraftan, genç sanayimiz ve ülkemizin koşulları dikkate alınarak, nüfus artışımıza paralel olarak büyüyecek istihdam sorunu, üretimin yavaşlamasıyla iç pazara arzın azalması, maliyetlerin yükselmesi ve dolayısıyla ihracata yönelik sınai mamülün eksilmesi keyfiyeti de, akılcı ve dinamik bir şekilde gözden uzak tutulmayacak bir zorunluluktur.

İhracat gelirlerinin arttırılması ise, yeni yatırımlara, üretimdeki artışa, ürünlerde kalite ve maliyet bakımından rekabet gücü kazanmaya bağlıdır.

Daha iyiye ulaşma arayışı, önümüzdeki yıllar daha da sürecektir.

Önemli olan, sağlıklı bir toplumsal yapıya kavuşmak, sosyal ve politik huzuru sağlayacak alt yapıyı güçlendirmektedir.

Ancak böyle bir yapı içindeki uluslar karşılaştıkları sorunlardan yılmaz, bezginliğe, umutsuzluğa düşmez, sorunlara çözümler bularak gelişmesini sürdürürler.

Bugün 50 milyon olan nüfusumuza, insanlık haysiyetine yaraşır bir hayat çizgisi sağlamak, hergün soframıza yeniden katılan 3000 kişiye aş, her yıl kapıda bekleyen 500 bin gence iş bulmak zorundayız.

Türkiye 60 yılda çok önemli başarılar sağlamıştır. Fakat kalkınma yarışına geç başlamamız, kaynaklarımızın sınırlılığı, bugüne kadar kaynaklarımızı kullanmada yaptığımız hatalar, hızlı artan nüfusumuz ve bu nüfusun daha güzel günler bekleyişine dayalı dinamik sosyal yapı; gelişme çabalarımızı hızlandırmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu dinamik yapı nedeniyledir ki, sadece yaptıklarımızla yetinip, yaptıklarımızla övünerek vakit geçiremeyiz.

Gerçekte, geçen 60 yılın değerlendirilmesinde, Türkiye'nin gelişme çabalarının, diğer ülkelere göre nasıl geç kaldığı, yine de sıfırdan başlayarak kısa sürede nerelere geldiği açıkça ortaya çıkar. Bu durum, gelecekte yapabileceklerimiz bakımından moral ve güven unsuru olabilir.

1940'larda nal çivisinden iğneye, kefen bezinden buğdaya kadar herşeyini ithal eden 20 milyon nüfuslu Türkiye, 1980'lerde 50 milyon nüfusun tüm ihtiyaçlarını karşılamak dışında, Batı ülkelerine sanayi ürünü ihraç edebilir çizgiye gelmiştir.

İleriye dönük arayışların isabetli olabilmesi için, geçmiş onar yıllık dönemleri dikkatli şekilde tahlil etmekte yarar vardır. Bilindiği gibi, Cumhuriyet'in ilk 30 yılı daha çok kamu yatırımlarının yapıldığı ve alt yapı yatırımlarının gerçekleştirildiği dönemdir.

Türkiye dördüncü 10 yıllık dönemde, 1953-1963 döneminde, demokrasi içinde serbest piyasa ekonomisini denemiştir. Bu dönemde, karayolları ve buna bağlı sosyal politikalar, köylünün kapalı aile ekonomisinden, pazar ekonomisine geçmesine ve iç piyasada talep yapısının oluşmasına imkân vermiştir. Tarımda modernleşmeye bağlı olarak gelir artışı olmuş, bu gelir artışı sanayileşme çabalarını beslemiş, ekonomik boyutlu özel sanayi yatırımları ortaya çıkmaya başlamıştır.

Beşinci 10 yıllık dönemde, 1963-1973 yıllarında, planlı ekonomi tecrübesi ile birlikte, bugün ürünlerini tükettiğimiz ve ihraç ettiğimiz büyük sanayi kuruluşlarının temelleri atılmıştır. Altıncı 10 yıllık dönemi kapsayan 1973-1983 yılları ise, Türkiye'nin değişik sorunlarla boğuştuğu, arayış içinde olduğu yıllardır.

Yukarıdaki ufak tahlil göstermektedir ki, Türkiye'nin geçmişlere uzanan 900 yıllık tarihinin önemi yanında, son 60 yıllık Cumhuriyet dönemi ve Cumhuriyet döneminin son 10'ar yıllık zaman dilimleri büyük değer taşımaktadır. Bu zaman dilimlerini kullanmadaki başarı, Türkiye'nin çizgisini tayin etmektedir. Bunun bilincinde olarak önümüzdeki yılları en iyi şekilde değerlendirmek, sosyal ve ekonomik gelişmeleri, tüm kaynakları kullanarak hızlandırmak zorundayız.

39
Bir de baktık ki kırk yıllık sanayici oluvermişiz

Genç sanayimizden, sanayideki tecrübesizliğimizden filan söz ederken bir de bakıyoruz ki, bizim ailenin yani Sabancı topluluğu'nun sanayi tecrübesi 40 yıla erişmiş...
Anadolu insanı için 40 yıl önemli bir zaman süresidir. Kişilerin yetenekleri değerlendirilirken sorulur: "kırk yıldır bu işin içinde misiniz?" denir... İşte bunun için, Anadolu müteşebbisinin, Anadolu sermayesinin temsilcilerinden biri olan biz Sabancı'lar sanayide 40 yıl çizgisine erişmenin mutluluğunu duyuyoruz.

Babamız Hacı Ömer'in başarısı, özel sektör için açılan her sanayi alanına girmede, öncülük etmesidir.

Bizde şimdi oğulları olarak:

- Ciddi ekonomik büyüklükte sanayi tesisleri kurmayı,
- Bu tesislerde en ileri teknolojiyi uygulamayı,
- Dışa bağımlılığı azaltmayı,
- Sanayide devamlı entegrasyonu,
- İmkân ölçüsünde dış pazar için sanayi malı üretmeyi

kendimize hedef aldık.

Biz 40 yıl önceki Türkiye'nin sanayileşme çizgisinde, nebati yağ üreterek, çırçır fabrikası işleterek, buğday öğüterek özel sanayide öncü idik.

1950'lerde iplik ürettik, onu sattık. İplikten beze geçmemiz büyük bir aşama idi. Onunla yetinmedik. Bezleri İtalya'lara gönderip, orada üzerine baskı yaptırdık. Sonra bu empirme tesislerine Türkiye'de sahip olmanın

sevincini yaşadık. Sentetik iplik kullanmayı sanayide bir gelişme sayıyorduk. Sonra bu sentetik ipliği biz ürettik. İplik üretiminde entegrasyona gittik. Polyester ipliğin hammaddelerini geriye doğru bir kaç kademe inerek üretmeye yöneldik.

Türk sermayesiyle ülkemizin en büyük lastik fabrikası Lassa'yı kurduk, lastik yapmaya başladık. Entegrasyona gitmeyi, dışa bağımlılığı azaltma çabalarımız içinde lastiğin hammaddesi olan lastik kordunu Türkiye'de üretmek için, dev bir tesis olan Kordsa'yı kurduk.

Bu başarı, Sabancı topluluğunda çalışan 30 bin insanın başarısıdır. Temelde bu gelişmeler kişilere veya gruplara mal edilemez; kalkınma arzusu ile yanan; hükümetleriyle, yöneticileriyle, işçisiyle, işvereni ile tüm Türk Milletinin ortaya çıkardığı bir eserdir.

Sabancı grubu olarak amacımız, daha çok, daha sağlıklı üretimdir. Böylece, daha çok Türk insanına iş, daha çok tencereye aş vereceğimize inanıyoruz.

★★★★

Türk ekonomisi yabancı sermayeden yararlanmak zorundadır:

- İç kaynakların yetersizliği, dış borçlardan daha fazla yararlanmanın güçlüğü nedeniyle, yabancı sermaye, sanayide yeni kapasite yaratmada kullanılabilecek önemli bir finansman kaynağıdır.

- Yabancı sermayenin teknoloji birikimi (araştırma/geliştirme), yönetim becerisi ve dış pazara çıkma tecrübesi, Türk ekonomisinin bugünkü aşamada büyük ihtiyaç duyduğu eksiklikleri tamamlama bakımından önemlidir.

- Bugün için ülkenin değer taşıyan bazı kaynakları, yabancı sermayeden yararlanmada gecikildiği zaman, hem değer kaybetmekte ve hem de ülke büyük ölçüde zarar görmektedir.

Mevcut kaynakları işletmede yabancı sermayenin gücü kullanılabilir.

Bugüne kadar yabancı sermayeden, Türkiye, gereği gibi yararlanmamıştır ve iyi niyetli çabalara rağmen hâlâ yararlanamamaktadır.

Bunun değişik nedenleri vardır:

Türkiye 2. Dünya Savaşı sonunda başlıyan yabancı sermaye hareketi sırasında gereken teşvikleri sağlıyamamış, dağılımdan yeterli pay almamıştır.

Yabancı sermayenin dünya üzerinde bir dağılım ve akış yolu vardır. Türkiye bu yolun dışında kalmıştır.

Türkiye uygulamadaki hatalarla, yararlanabileceği yabancı sermayeyi de kaçırmıştır.

Türkiye'nin ekonomik ve sosyal şartları, işçi-işveren ilişkileri, yabancı sermayeye cazip gelmemiştir.

Nihayet günümüzde, yabancı sermaye daha çok gelişmiş ülkelere kayma eğilimine girdiğinden, büyük ölçekli yatırımlar, tüm iyi niyete rağmen Türkiye'ye gelmemektedir.

Sabancı topluluğu olarak, bugüne kadar bir çok yabancı kuruluş ile, lisans, know-how, sermaye ortaklığı şeklinde ilişkilerimiz oldu. Bunların başlıcaları ICI, Dupont, Dynamit, Nobel, Krupp, Goodyear, Uniroyal, B.F. Goodrich, Philips N.V., Fiat, Hardy Spicer, Gleanzer Spicer, Walter Shede, Luwa, Bayer, Merck, Schering, Sheel Overseas Ltd., Mitsubishi, Komatsu, BNP gibi çok uluslu şirketlerdir.

Philips N.V. ile ortaklığımız, yabancı ortaktan gelen talep üzerine gerçekleşmiştir. Türkiye'de faaliyetde bulunan Philips Sanayi ve Philips Ticaret Şirketlerine %25 oranında yerli ortak katkısı alınması doğrultusundaki politik kararlarından sonra Sabancı topluluğu ile temas ettiler. Belli konularda anlaşılması üzerine ortaklık bağı kuruldu.

Shell Overseas Ltd. ile Akbank vasıtasıyla iyi ilişkiler kurulmuştur. Bu ilişkiler çerçevesinde Sheel grubunun, Türkiye'de bloke fonlarının değerlendirilmesiyle turizm alanında yatırımlara yönelmek için yaptığımız teşebbüsler akim kalınca, daha sonra başka işbirliği imkânları araştırıldı. Nihayet Adana'nın meşhur Şekerpınarı kaynak suyunu şişeleyip ihraç etmek amacıyla Shell ile ortaklık kuruldu. Susa faaliyete geçti.

Sigorta Grubunda önce Afia, sonra Sıgna isimli Amerika'nın en büyük sigorta grubuyla işbirliğimiz, Atlantik Sigorta'nın hisselerini satın almamız nedeniyle gerçekleşti.

Akbank'ın Fransa'nın en büyük bankalarından, dünyanın beşinci

büyük bankası, Bank Nationale Paris (BNP) ile ortaklığı ise, gene yabancı ortaktan gelen istek üzerine gerçekleşti.

Dünyanın en büyük otel işletmecisi Hilton ile Ankara'da yapılacak otel için ortaklığa girdik.

Benim gönlümde yatan, yabancı sermayenin teknik gücünden-teknolojisinden ve yönetim gücünden devamlı yararlanabilmek; ekonomik boyutta daha sağlıklı üretimi gerçekleştirebilmek için, büyük ve başarılı sanayi şirketlerimizin yabancı gruplarla işbirliğidir. Yıllarca önce, Lassa, Kordsa, Sasa gibi başarılı sanayi şirketlerimizin, bir uluslararası denetim kuruluşuna değerlendirmesini yaptırdıktan sonra, bunları sermaye olarak ortaya koymayı, aynı miktarda sermaye ile konuyu bilen çok uluslu kuruluşları bu şirketlere ortaklığa davet etmeyi düşündüm.

Bu konuda yabancıları istekli görmeyince, hevesimiz boğazımızda kaldı.

Türkiye'ye Shell şirketine genel müdür olarak gelen Moddy Stuvart'ı ziyaretimde, bu konudaki düşüncelerimi ve sonuç almamaktan üzüntümü belirttiğimde, Moddy Stuvart'dan hiç ummadığım bir cevap aldım. Bana: "Sabancı dedi, belki de bazı şirketlerinizde yabancı sermaye olmaması sizin lehinize oldu. Bakın, Lassa, Kordsa ve Sasa, üretimlerinin yarısını ihraç ediyor. Eğer şu şirketlere yabancı ortak katılmış olsa idi, aynı ihracatı yapabilir mi idiniz? Neden Pirelli, Uniroyal, Goodyear lastik ihraç etmiyor da siz ediyorsunuz? Çünkü çokuluslu şirketlerin kendi içlerinde tutarlı pazar politikaları, sınırlamaları vardır. Yabancı sermaye ile işbirliği yapamayınca belki birçok şeyi kaybediyorsunuz ama, bazı şeyleri de kazanıyorsunuz. Bu işin geliri-gideri nedir? İyi hesaplayıp, işbirliğine ondan sonra karar vermek gerekir. Bu durumda iki taraf da pişman olmaz..."

Moddy Stuvart'ın söyledikleri, benim görüşlerimi büyük ölçüde değiştirdi.

★★★★

Sabancı ailesi olarak, sanayie geçişimiz, tarıma bağlı sınai üretime dayalıdır. Biz Türkiye'de, sulanabilir en geniş mümbit topraklara sahip en büyük çiftçi ailelerinden biriyiz. Fakat sanayileşmedeki gelişmemiz, bu hususun kamu oyunun dikkatinden kaçmasına neden olmaktadır.

Halbuki, verimli geniş topraklarımızda üretim devam etmektedir. Pamuk, narenciye ve yaş meyva ve sebze üretimi yanında, 1980'li yıllarda

kaliteli tohum üretimi konusunda da önemli gelişmeler sağladık.

Biz Adana'da ve yurdun diğer yörelerindeki sınai tesislerimizde genellikle tarım ürünlerini değerlendiriyoruz. Ayçiçeğini, çiğidi yağa; sapı samanı kağıda; pamuğu ipliğe, beze; yünü kumaşa döndürüyoruz.

Tarıma iki temel nedenle önem vermek zorundayız:

- Artan nüfusun yeni taleplerini ve mevcut nüfusun büyüyen taleplerini karşılamak,

- Kısa sürede ihraç şansı bulunan tarım ürünleri elde etmek.

Tarım konusunda yeni arayışlar içinde olurken, elimizdeki potansiyeli iyi kullanmak bir yana, yitirme tehlikesini de gözönünde bulundurmalıyız.

★★★★

Türkiye'de yıllardır değişmeyen birşey vardır: Ekonomide güçlükler belirince, suçlulardan birisi olarak, hatta baş suçlu olarak KİT'ler gündeme gelir ve hemen KİT'leri kurtaracak, duyulmamış, denenmemiş formüller aranır.

Yakın geçmişte, KİT'lerin Yugoslav modeli mi, Macar modeli mi yoksa Japon modeli mi olması gerektiği tartışılmıştır. Çalışanın yönetime katılmasıyla KİT'lerin kurtulacağı ileri sürülmüştür. Sanki özel sektör satın almaya hazırmış, alabilirmiş gibi; KİT'ler özel sektöre satılsın mı, satılmasın mı konusu araştırılmıştır. Bugün ise, THY'dan başlanarak, bazı KİT'lerin hisse senetlerinin, çalışanlarına öncelik tanınarak, halka satılacağından ve böylece KİT sorununa çözüm getirileceğinden söz edilmektedir. Acaba sadece hisse senetlerinin halka satışıyla KİT'ler başarıya ulaştırılabilir mi?

1975'li yılları hatırlayalım. Türkiye'de sanayileşme hareketinin istikbâlini, hemşehri şirketlerinde, çok ortaklı şirketlerde gören ve bu amaçla gereğinden hızlı giden, zamanından önce mesafe almayı hayâl eden politikaların bugünkü sonuçlarını değerlendirelim. Anadolu'nun değişik köşelerinde halkın çok kıymetli tasarruflarını, tasarruflarının ötesinde ümitlerini çimentoya, demire bağlamış 320 hemşehri şirketinin neden bir yatırımı başarıyla gerçekleştiremediğini, neden sağlıklı üretime geçemediğini bilelim. Mesele, çok ortak, az ortak meselesi değildir. Mesele, Hükümetin bir yatırımı teşvik edip, etmemesi meselesi değildir... Sermaye ve emeği yatırıma üretime dönüştüren bir müteşebbise, bir yöneticiye, kısacası bir "gemi

kaptanına" ihtiyaç vardır.

Anadolu tâbiriyle, bir işe, birisinin "sahip çıkması" lâzımdır. "At sahibine göre kişner"; bilenin elinde küheylan olur, bilmeyenin elinde sütçü beygiri... Arpasını, suyunu, zamanında vereceksin, tımarını zamanında yapacaksın, sonra da ondan hizmet bekliyeceksin.

İngiltere'de Bayan Thatcher İngiliz Telecom'un hisse senetlerini halka sattı. Biz de THY'nınkini satarsak THY kurtulur diyemeyiz. İngiliz Havayolları hisseleri halka satıldığı için değil, işe sahip çıkıldığı için, iyi yönetildiği için sonuç başarılıdır. İngiliz Telecom'u başarılı olduğu için, kâr ettiği için hisse senetleri alıcı bulmaktadır, bulmuştur. Hisse senetlerini satın alanların yönetimle hiçbir ilgisi yoktur. Onlar yatırımlarına iyi bir gelir sağlama peşindedirler.

Başkalarının vücuduna göre dikilmiş pantalonlara özenip, hayâle dalacak yerde; gerçekci yaklaşımlarla yola çıkıp, "kendi vücudumuza uygun pantalonu biçme, dikme" arayışında olmalıyız.

KİT'lere sahip çıkalım; yeni KİT'ler kurmak-ki kurulmakta olanlar var-olanları büyütmek yerine, mevcutların başarılı olması için gerekli asgari ihtiyaçlarını karşılayalım. Yönetimlerine yetenekli kişileri getirip, bunlara yetki verelim. Bırakalım bunlar belli bir süre kendilerini ispat etsinler... Konuyu açıklığa kavuşturmak için bir noktayı daha vurgulamakta yarar var: Türkiye'de KİT'lerin ne yapıp ne yapamıyacaklarını anlamanın yolu, 30 tane yetenekli yöneticiyi yetki ve sorumlulukla 30 KİT'in başına getirip; bunlara hiçbir şekilde müdahale etmeden, kendilerine belli bir çalışma süresi tanımaktan geçer.

Bunu yapamadığımız sürece, konu kıtlığına uğradıkça "KİT'lerin nasıl kurtulacağını" tartışmaya devam ederiz.

★★★★

Sabancı Ailesinin, işçi konusunda politikası başlangıçtan beri değişmemiştir. Biz "istihdam yoğun" yatırımlardan çekinmeyiz. Biz işçilerimizle çok iyi ilişkiler içinde oluruz.

Babamız Hacı Ömer'in, işçilik döneminden sonra işveren durumuna gelmesi, bizim fabrika deyince, çalışan binlerce insan görme alışkanlığı edinmemizi ve işçi sevgisini içimize iyice sindirmiştir.

Bu nedenledir ki, Türkiye'nin en kaygan zeminli günlerinde bile, işçilerimizle "daha bol, daha sağlıklı üretim" yolunda kolkola koşmuşuzdur.

Türkiye'de, işçi ve işvereni çıkar çatışması içinde göstermek, birbirlerine karşı kamplarda yerleştirmek için, geçmişte bazı yanlış ve tehlikeli yollar denenmiştir.

Daha fazla ve daha sağlıklı üretmek için çaba gösteren vatan evlâtlarını, "bu işçi", "bu işveren" diye birbirlerine karşı göstermek kadar yanlış birşey olamaz.

İşçilerimiz ne istiyor:

- Ülke gelişsin, ve refah artsın, kişi başına düşen gelir yükselsin; herkes, çağdaş insanlar gibi, medeniyetin nimetlerinden yararlansın.
- Bunun için üretim artsın.
- Yeni yatırımlar yapılsın, işsiz arkadaşlar için yeni iş yerleri açılsın.
- Daha fazla gelir getirsin ki, kâr artsın, döviz gelsin.
- Üretim sağlıklı olsun ki, üretilen mal içte ve dışarıda daha çok satılsın.

Bu konularda işverenin farklı düşünmesine imkân var mı? Elbette yoktur. İşverenler de kuşkusuz aynı şekilde düşünmektedirler.

İşçilerin ve işçi sendikalarının, işverenlerin ve onların sendikalarının bu konuların müşterek avukatlığını yapmalarından doğal ne olabilir?

Bütün bu konularda aynı görüşleri paylaşan işçi ve işverenin, bir noktada ayrı düşündükleri gibi bir iddianın ortaya çıkartılmasına özen gösterilmektedir.

O da, meydana gelen gelirin bölüşülmesi konusudur. Kazanç - Kâr nasıl bölüşülecektir?

- İşçi mi çok alsın?
- Sermaye sahibi müteşebbis mi çok alsın?

İşte burada bir çıkar çatışması varmış görünümü yaratılıyor. Özellikle işçi sendikaları, haklarını güya kısarak veren işveren karşısında kahramanca savaşa girme rolünden çok hoşlanıyorlar.

Ender de olsa, bazı işverenler de güya hasisliği marifet saymaktadırlar.

Böylece kamuoyunda:

- Bir yanda işçiye hakkını vermeyen hasis işveren,
- Öte yanda hak almak için hertürlü stratejiyi deneyen kahraman sendikacı imajı yerleştirilmeye çalışılmıştır. Hâlâ da çalışılmaktadır. Ve bu yanlıştır.

Maalesef, bilinçsizlikle taraflar yanlış hareket etmektedirler. Başka konularda olduğu gibi, bu konuda da işçi ve işverenlerin menfaatleri aynı doğrultudadır.

Kârın bölüşümünde işçi hakkını almalıdır. Müreffeh işçi, sağlıklı toplum, sağlıklı ekonomi demektir. Satınalma gücü devamlı artan işçi, yeni talep demektir.

Öyleyse, işveren, işçinin bu dağıtımda hakkını almasının avukatlığını yapmalıdır. Gelirden işçinin payını tam olarak, âdil olarak dağıtılmasına çalışılmalıdır.

Diğer taraftan, işverenin "makûl kazanç" sağlaması için, özen göstermek de işçinin, sendikacının görevidir.

Nedir "makul kazanç"?

Makûl kazanç, evvelâ şirketin hayatiyeti için lâzımdır. Batan şirketten en az işveren kadar, işçi de zarara uğrayacaktır. Makûl kazanç: sermayeye enflasyonun götürdüklerini ekleyebilecek, mevcut tesisin darboğaz giderme ve gelişme projelerinin finansmanına yağ dökebilecek, müteşebbisi yeni yatırımlar yapmaya özendirebilecek bir fonu yaratmalıdır.

Türkiye'de sermaye zaten kıttır, bu yüzden yatırım yapılamamaktadır.

Eğer mevcut yatırımlara yöneltilen tasarruflar karşılığında müteşebbis makûl kazanç sağlıyamaz ise, bırakınız yeni yatırımlar yapmayı, mevcut yatırımını sürdürmek veya genişletmek bile istemiyecektir.

Halbuki işçinin menfaati, mevcut yatırımların genişlemesi, yeni yatırımların yapılmasıdır. Ancak bu durumda yeni iş imkânları ortaya çıkacak, işçinin geliri yükselecek, işsizlere yeni iş alanları doğacaktır. O halde, "sermayedarın - müteşebbisin" kârın bölüşülmesinde "makûl kazanç" sağlaması, işçinin yararınadır. İşçinin bunun için çaba göstermesi, bunun avukatlığını yapması gerekir.

Bugüne kadar kötü niyetlilerin tahriki ve bilinçsizliklerle işçi ve işverene karşı kamplarda gösterilmişlerse de, bunun artık sona ermesi, kampların aklı selim çizgisinde buluşmaları, herşeyin ötesinde, ülkenin yararınadır.

★★★★

Türkiye'de insanlar, işadamları, politikacılar; komşularla iyi ilişkiler sürdürme yanında, Batı pazarıyla ilişkileri geliştirmeyi de benimsemişlerdir. Türkiye, kültürel değerlerine hürmet gösteren komşularıyla iyi ilişkileri sürdürmeye kararlı; fakat, Batı toplumunun bir parçası olma iddisına da sahip bir ülkedir. Cumhuriyetin kurucusu Atatürk, Batı medeniyetinin ve Batı toplumunun bir üyesi olma çabasını başlatmıştır.

Bugün, yaklaşık 2 milyon Türk, Avrupa ülkelerinde istihdam edilmektedir. Yüze yakın Türk müteahhitlik firması, yurt dışında hizmet görmektedir. Türk ihracatçıları, Doğudan Batıya Türk mallarını pazarlama çabasındadırlar.

Türkiye, din, dil, ırk ayırımı gözetmeden tüm ülkelerle dost olmak; dostluk içinde ticari, kültürel ve siyasi ilişkilerini geliştirmek; birlikte, birarada yaşamak kararındadır.

Bir yanda komşu ülkeler ve İslam ülkeleriyle, öte yanda sosyalist bloka dahil ülkelerle ticari ilişkilerimizi geliştirirken, AET üyeliğine doğru adımlar atmamız bu açıdan değerlendirilmelidir.

Avrupa Ekonomik Topluluğu, Avrupa ülkelerinin birleşme, tek bir Avrupa fikri etrafında kümelenme hareketiyle ortaya çıkan organlardan biridir.

Avrupa Birliği hareketine katılan ülkelerin AET dışında kurup işlettikleri başka organlar da vardır... Avrupa Parlamentosu gibi.

Türkiye'nin AET'ye tam üyeliği tartışılırken, öncelikle bir noktada açıklığa kavuşmakta yarar vardır: Türkiye Avrupa bütünlüğü içinde, diğer Avrupalı ülkeler yanında, onlarla eşit düzeyde yer almaya kararlı mıdır, değil midir?

Ben şahsen, büyük önderimiz Atatürk'ün doğrultusunda, Türkiye'nin geleceğini Batı dünyası içinde görüyor, buna inanıyorum.

Türkiye Batı Birliği içinde olacaksa, Avrupa'daki bütünleşme

hareketlerinin dışında kalamaz. Ama bilmeliyiz ki bu, kendi içinde tutarlığı olan bir harekettir. "Biz Avrupalı olmak istiyoruz; Avrupa Parlamentosu'nda temsil edilelim, Avrupa Ekonomik Komisyonu'na girmeyelim" diyemeyiz.

Bir yanda AET'nin bizim ihracatımızı engelleme çabalarından şikâyetçi olup, öte yanda AET'yi yok sayamayız.

Türkiye, bundan 25 yıl önce tam üyelik niyetiyle ciddi olarak yola çıkmış, fakat geçen sürede, konuyu ciddi olarak takip edip, niyetini ciddi olarak ortaya koyamaması sonucu, bu arada Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun kendi içinde ortaya çıkan, olumsuz dengelerin de etkisiyle Türkiye'nin ortaklık ilişkileri sürüncemede kalmış, belirsiz hale gelmiştir.

Artık, AET'ye tam üyelik için başvuralım mı, vurmayalım mı tartışmaları arkada kalmıştır.

Önemli olan, başvurunun biran önce yapılması ve ortaklığın, Türkiye'nin menfaatlarını koruyacak şartlarla gerçekleşmesinin sağlanmasıdır.

Türkiye'nin erken bir tarihte başvurması ve tüm işlemlerin aksaksız yürümesi halinde bile, diğer ülkeler yanında Türkiye'nin Avrupa masasındaki sandalyesine oturabilmesi, 2000 yılından sonraki bir tarihte gerçekleşebilecektir.

O halde bütün sorun, ilişkileri yürütecek, geliştirecek sorumlu üst kuruluşu her kesimde belirleyip, en kısa sürede, konunun ciddiyetiyle ölçülü olarak harekete geçmektedir.

40
Başaramadıklarım

İnsanları hep gerçekleştirdikleri ile değerlendiriyoruz. Benim yapmaya çalışıp yapamadıklarım, yaptıklarımın kat kat üstündedir.
Çok geceler uykum kaçar.
"Acaba ben bunları neye beceremedim?" derim.

Başlıca 2 sebep bulmuşumdur:

- Ya ben bunları becerecek güçte değildim; zaten işler olmayacak, ülke için zararlı veya hayâli işler idi.

- Ya da bunlar gerçekçi, ülke için yararlı işlerdi de; belleme yolundaki ülkenin değişik engelleri, bana ileri gitme imkânı vermedi.

Ben bir iş adamıyım.

Yaptıklarım, hatasıyla sevabıyla ortadadır.

İş adamı, taşın altına parmağını koyan adamdır.

Taşın altına parasını koymakta, zamanını koymakta, ismini koymakta...

Hayâli bir iş, ülke zararına olan bir iş, elbette müteşebbisin ciddiyetiyle bağdaşmaz.

Yapamadığım işleri becerse idim, daha fazla zengin mi olacaktım? Benim yaşamımda ne değişiklik olurdu? Bilâkis derdim artar, zamanımı daha çok iş yerdi.

Daha fazla zengin olmağa ihtiyacım mı var? Ben zaten belli bir gelire sahip olan adamım. Daha fazla para kazanmakla yaşamım değişmez.

Ama daha fazla para kazanacak işler yapmak, binlerce insana daha iş, evlerine daha çok aş, Devlet Babanın hazinesine daha çok vergi, ülkeye daha çok ihracat geliri, refah sağlar.

Benim yapamadıklarım bir gün mutlaka yapılacaktır. Daha büyük ölçüde yapılacaktır. Ama gecikmenin faturasını acaba kim ödeyecektir? Olumsuz engelleri, günlük politika hesabıyla ortaya atan politikacı mı? İşi değişik sebeple geciktiren devlet dairesindeki bürokrat mı?

Türkiye'de insanların yaptıklarından değil, yapmadıklarından da yargılandıkları, yapmadıkları için de hesap vermek durumunda kaldıkları gün, biz kurtulacağız. Testiyi kıranla, doldurup getiren arasındaki farkı iyi bilmek mecburiyetindeyiz.

Çok meşhur bir kişiyi tanırım. Değişik sorumluluklar üstlenmiştir. Sohbetlerinde, menfi sonuçlanmış işleri imzalamaktan çekinmediğini açıkça anlatır.

Çünkü bu kişi, 27 Mayıs askeri müdahalesinden sonra, müsbet imzaladığı bazı işler için mahkemeye gitmiş. O tarihten buyana çok önemli mevkilerde olduğu halde, işe hep menfi yaklaşmış... Açıkça der ki, "Ben yapmadıklarım için değil, yaptıklarımdan hesap verdim"..

Bir başka çok meşhur kişi, Türkiye'nin enerji sorununu şahsi slogan ile 35 yıl geciktirmiş; Türk ekonomisin felâketine imza atmıştır. Kimse bu kişinin engellemelerinin zararından söz etmez. Bu engellemelerin zaman bakımından, parasal olarak kaça mâl olduğunu hesaplamaz.

İnsanların yaş ilerledikçe dinamizmleri azalıyor, cesaretleri zayıflıyor, risk yüklenmekden çekiniyorlar; mücadeleden, kavgadan korkar oluyorlar.

Ben 30 yaşında iken, 40 yaşında iken; Adana'dan sabah 6 uçağıyla Ankara'ya veya İstanbul'a uçardım. Bütün gün, devlet dairelerinde sabahtan akşama kadar, kapıdaki odacıdan, evrak kayıt memuruna kadar, işim düşen herkesin çayını içer, dertlerini dinler, işimi kovalardım. Bir yerlere takılan evrakımı ele geçirmeden evime dönmezdim. "Hayır, olmaz, imkânsız" sözlerinden yılmaz, olmazı olur etmeden bırakmazdım. Geceyarısı eve döndüğümde kafamda yeni projeler, ertesi sabah, montajı yapılan fabrikanın mühendisiyle erkenden işe başlardım.

Zaman içinde ülkenin şartları değişiyor, fırsatları kaçıyor, insanlar yaşlanıyor. Aynı fırsatı bir daha ele geçirme imkânı kolay bulunmuyor.

Teşvik belgesi uygulaması başlangıçta çok iyi kullanıldı. Müteşebbis, işinin mecnunu bir adam; ver eline bir kağıt parçasını, teşvik belgesi diye, sırtını sıvazla, bırak koşsun... Para bulsun, makine bulsun, işçiyle uğraşsın... Yaptıkları şeyler bu ülkede kalacak, yani ele gitmeyecek.

Bugün düşünüyorum... Yapamadıklarım gerçekleşse idi, Türkiye'nin yararına mı olurdu, yoksa zararına mı?

Amerikan Ford, Philip Morris, Japon Nissan, Alman Daimler Benz, Fransız Citroen firmaları Türkiye'de parmaklarını taşın altına koyup ekonomik kapasitede üretime geçseler idi; iç pazar daralması onları etkiler mi idi? Yoksa kamçılar, daha fazla ihracata mı yönelirlerdi?

Alman Tyessen firması çelik üretimine başlasa idi, acaba hâla demir çelik ithaline döviz öder miydik?

İngilizler iki büyük oteli yapsa idi, bu başka otellerin yapımına da yol açmaz mıydı? Bu otelleri doldurmak için dışardan getirecekleri turistlerin döviz geliri acaba ne kadar olurdu?

Kaba hesapla, bu projeler 10 bin Türk gencine doğrudan doğruya, 100 bin Türk gencine de dolaylı olarak iş imkânı yaratmıyacak mıydı?

Bu projeler gerçekleşseydi, bugünkü fiyatlarla üretime 1-2 trilyon liralık katkıları olacaktı.

Bu sayede bir milyar dolar ithal ikamesi veya ihracat geliri sağlıyacaktık.

Şimdi durumu değerlendirdiğimde, şöyle diyorum:

Asker olmaya talip oldum. Askere almadılar. Yük taşımaya, meşakkate talip oldum. Sen cebini doldurmak istiyorsun, dediler.

Anadoluda bir deyim vardır: "Kimsenin kefenine cep diktirip öbür dünyaya birşey götürdüğü görülmemiştir."

Bu ülkede yapılan her eserin "yeddi emini" kim olursa olsun, sonuçta asıl sahibi millettir.

Sabancı topluluğu bugün belli bir başarı çizgisine ulaştı. Değerlendirmeler sadece başarabildiklerimiz dikkate alınarak yapılıyor. Ya başaramadıklarımız? Acaba onları başarabilse idik ülke neler kazanırdı?

İşte başaramadıklarım:

Yurt dışında bir Türk bankası

Mr. Wagner, Amerika'nın ünlü Morgan Trust Bankası'nın üst düzey yöneticisidir. Eskiden Ankara'da AID'de (Amerikan Yardım Teşkilatında) çalışırdı. O zamandan tanırım. 1970 yılı başlarında Beyrut'da karşılaştık. "Petrol parası bu bölgeye bereket getirecek. Ben Bankam adına buraya bir banka satın almaya geldim. Kuveyt ve Suudi Arabistan sermayesi ile de ortaklık kuracağız. Siz neden bir banka almıyorsunuz? Adana'dan bağırsanız Beyrut'dan duyulur... Bu fırsatı kaçırmayın..." dedi. Fikir bana cazip geldi. Konuyu incelettirdim. Satın alınabilecek bir banka buldular. Ankara'ya geldim. Maliye Bakanlığı ve Merkez Bankası yetkilileriyle ve hatta zamanın Başbakanıyla konuştum. Hemen hepsi aynı şeyi söylüyordu: "Sabancı, çok iyi fikir, Türkiye'nin dışarıda, hele petrol bölgesinde bir bankasının olması ülke yararına. Bu işi devlet bankalarına yaptırmak güç. Ama bankayı satın almak için, size sermaye transferi izni verirsek, çok büyük tepki doğar. Herkes Sabancı'nın yurt dışına döviz transferine izin verdiler der... Gel sen bu işten vazgeç..."

Aradan 15 yıl geçti. Şimdi Türkiye'de herkes Türk bankalarının yurt dışında gelişmesinin yararından söz ediyor...

Skoll International ile ihracata dönük bira ve malt sanayii

1966 yıllarında İngiltere'de Skoll Bira Tesislerine sahip sermaye grubu dünya üzerinde yeni bir yayılma stratejisi tesbit çalışmaları yapıyordu. Arpa üretebilen ülkede malt üretip malt ticareti yapacak, bira üretecek, ihraç edecekti.

Biz bunu duyunca hemen temasa geçtik. Türkiye ile ilgilendiler. Rakiplerinin dünya üzerindeki yayılma çabaları da firmayı tahrik ediyordu. Türkiye'yi tetkik ettiler. Bir malt tesisi kurup Türkiye'den malt ihraç edeceklerdi. Bira tesisi kurup bira ihracına yöneleceklerdi.

Arpa konusu tarımla ilgili olduğu için, Türkiye'de hububat üretiminde modern teknikleri kullanmak konusunda da çaba göstermeleri gerekiyordu.

O sıralarda Türkiye'de özel sektör henüz bira üretimine girmemişti. Daha işin başında, konuyu Ankara'ya götürdük. "Yabancı sermayenin ismi var, teknolojisi var, ihracat pazarı var, bu işi biliyor, tarım sektörünün de gelişmesini sağlıyacak" dedik.

Ankara'da, "tarımda yabancı sermayenin, birada yabancı sermayenin ne gereği var?" diye dudak büktüler. Uğraştık, beceremedik...

Daha sonra, başka sermaye grupları bira üretimine başladılar. Ama bizim Skoll ile temas ettiğimiz günlerdeki dünya manzarası değişmişti. Bira şirketlerinin, o günlerde dünya üzerinde yarışı duraklamıştı. Yarışın en canlı olduğu günlerde, önümüze çıkan fırsatı değerlendiremedik.

Donatsa

Zirai Donatım Kurumu (TZDK) Adapazarı'nda Ford traktörü monte ediyordu. Ben de Sabancı grubu adına ABD'de Ford Motors ile bir anlaşma yaptım. TZDK (Yani Devlet), Ford (yar i yabancı sermaye) ve Sabancı (yani özel sektör) ilk defa kolkola bir iş yapacaktık. Yılda 30 bin traktör üretmeyi amaçlıyorduk. Az değildi. Büyük bir tepki doğdu: "TZDK bu işi tek başına yapar. Sabancı'ya, Ford'a ne lüzüm var" dediler. Ankaraya gidip geliyoruz. TZDK Genel Müdürünün belki onbeşinci defa bekleme salonundayız. Ford'un Amerikalı müdürünün dikkatini duvardaki çerçevelenmiş resimler çekti. "Nedir bunlar?" diye sordu. Özel kalem müdürü "TZDK'na genel müdürlük yapmış kişiler" dedi. Amerikalı, TZDK'nun yaşını sordu. Yaşı, resim sayısına bölmüş. Bana "Kalk Sabancı gidelim, dedi; burada 9 ayda bir Genel Müdür değişmiş... Biz boşuna vakit kaybediyoruz..."

Bu proje de gerçekleşmedi. TZDK traktör işini diriltemedi. Özel sektör kuruluşları önde koşuyorlar.

Anasa

Japonların meşhur Nissan otomotiv firması, Ortadoğu'da büyük bir tesis kurmak istiyordu. Kademeli olarak 100 bin kamyonet yapacaktı. Akbank-İş Bankası-Anadolu Holding ve Sabancı Holding işbirliği yapmaya karar verdik. Japonya'ya koştuk. Uğraştık. Kuruluş yeri, ihracat mükellefiyeti konularında Japonları kırıcı şartlar ileri sürüldü. Japonlar önce niyetli idi. Sonra niyetleri soğudu. Bu iş de gerçekleşemedi.

Daimler-Benz

Milli Savunma ihtiyaçları için ondan bundan kamyon almıyalım, kendi kamyonumuzu kendimiz yapalım diye düşündük. Orduya en az 8 bin arazi aracı, piyasaya da 22 bin kamyon üretmek için, Daimler Benz ile anlaştık.

Devlet Planlama Teşkilatı daha başlangıçta, yıllık üretimin yarıdan fazlasını ihraç şartını önümüze koydu. Ankaraya gittik geldik. Ekonomik, politik şartlar değişti. Daimler Benz kaçtı. Sonra başka ortaklarla aynı projeyi gerçekleştirmek istedik. Biz 1968, de yola çıkmıştık, 1985 yılında Türkiye'de henüz Mercedes montajı devam ediyor; ciddi bir tesis kurulamadı.

Shell ile turistik oteller

Petrol Şirketlerinin kârlarının belli kısmı bloke ediliyordu. Shell'in Türkiye'de bloke parası vardı. Yöneticilerini ikna ettik; Antalya ve Alanya'da 2 turistik büyük otel yaptıracağız. 1970 yılının parasıyla 700 milyon liralık yatırım öngörülüyor. Shell aynı zamanda İngiltere'den devamlı turist getirip, otelleri dolduracak.

Ankara'ya gittik geldik. "Neden Shell'le ortak oluyorsunuz? Bırakın onları, siz yapın" diye bize akıl öğretmeye kalktılar. Yabancı ortağın önemini anlattık. "O halde İngiltere'den taze para getirsinler. Bloke para ile olmaz" dediler. Proje gerçekleşemedi. Onbeş yıl geçti. Bu arada herkes turizm patlamasından, yabancılara turizm yatırım yaptırmaktan söz ediyor.

Akçelik

Türkiye'de büyük bir çelik tesisi kurmaya kalktık. Prof. Dr. Memduh Yasa ve Doç. Dr. Ekrem Pakdemirli ile Batı Almanların meşhur "Tyessen" firmasıyla pazarlığa gittik, beraber yapalım dedik. Sermaye iştirakine yanaşmıyorlar. Zorla ufak bir sermaye koymaya karar verdiler. Bir hesapladık, bizden lisans, know-how diye istedikleri para, koyacakları sermayenin iki katı. "Yok dedik. Parmağınız taşın altına girmeli. En az %45 ortak olun ki, projede sorumluluk altına girdiğinizi bilelim..." Uğraş, çaba, razı oldular. Ankaraya geldik. "Yoook dediler. Yabancı ortağın nisbetini düşürün. Yabancı ortağın payı yüksek olursa, bizi sömürür..." Tersinin sözkonusu olduğunu, payı az olursa sömüreceğini anlatamadık.

Projeden vazgeçtik. Sonra Koç Grubu kendi gücüyle en modern makineleri getirip, Asil Çelik'i kurdu. Ama işletemediğinden tesisi Devlete

devretmek zorunda kaldı. Bizim, yabancı ortağın teknoloji ve yönetimde hakimiyeti olması konusundaki ısrarımızın haklılığı ortaya çıktı.

Pendik Tersanesi

1970 yılının hemen öncesiydi. Japonlar Türkiye'ye ilgi göstermeye başladılar. Türk Hükümeti Japonlara Pendik'te tershane kurdurmak istiyordu. Japonların teklifi şu idi. "Pendik'te tersane kurarız. Tersane içinde gemi motorları üretimine geçeriz. İlk 3 yıl 14'er adet gemi yaparız. Her yıl, bunun yarısı olan 7 şer gemiyi ihraç ederiz. Daha sonra yıllık gemi kapasitesini artırırız. Ama şartımız, ilk 3 yıllık dönemde, her yıl 7 gemiyi satın almayı taahhüt edin, bir de sermayenin %51'ini biz isteriz."

Burada anlaşmazlık çıktı. Ulaştırma Bakanlığı'ndaki bazı yetkililer: "Neden her yıl 7 gemiyi biz alacağız? Sermayenin %51'i de kamunun olsun?" diye itiraz ettiler.

Japonlar özellikle %51 kamu sermayesini istemiyorlardı. "O zaman KİT oluruz ve elimiz kolumuz bağlı kalır" görüşünde idiler.

Bir işadamları heyeti ile Japonyaya gitmiştik. Tersaneyi kurmaya talip "Ishikawajima Harima" firmasının bizim Sabancı Grubu ile ilişkisi vardı. Yöneticilerini tanıyordum. "Aman şu iş sürünmesin, bitsin" diye araya girdim. "Türk hazinesi %49, Japonlar %49 ortak olsun, %2 İş Bankası devreye girsin, böylece tershane KİT olmaktan kurtulur" dedim. Japonlar razı oldu. İş Bankası'nın bazı idari güçlükler nedeniyle bu formüle katılamıyacağını anladım. " O zaman Akbank %2 pay alsın" dedim. Japonlar razı. Ankara'daki bazı bürokratlar "Hayır, %51'ini biz isteriz, yoksa yaptırmayız" diye direttiler. Tersane kurulamadı. Pendik'te milyarlarca liralık inşaat yapıldı. Gemi yapılamıyor.

Japon projesi gerçekleşseydi, bugün Türkiye'de bir gemi inşa sanayii doğacak, gemi ihraç ediyor duruma gelecektik. Herşeyden öte, kendi mallarımızı kendi gemilerimizle taşıyabilecektik.

Citroen

1970 yılları başında, Fransız hükümeti Citroen için bir gelişme stratejisi çizmiş. Hatırladığıma göre, Türkiye'de Yugoslavya'da, bir de İspanya'da 3 ayrı yatırım yapılacak. Bu üç yatırım biribirinin parçalarını ikmal edecek. Yâni ihracat imkânı da mevcut. Citroen Türkiye'de kurulacak fabrikayı yapacak. Benzini az kullanan küçük otomobil üretilecek. Yılda 100 bin

ünitelik kapasite öngörülüyor.

Proje gerçekleşirse, Türkiye-Fransa arasındaki siyasi soğukluk da gider, yakınlaşma olur diye, iki taraf Hükümetleri bizi teşvik ediyorlar.

İşe başlamadan Ankara'ya gittim, zamanın hükümet yetkililerini ziyaret ettim. "Bu işi Türk Hükümeti uygun görüyorsa ben yükün altına gireyim, kolay bir iş değil" dedim. "Tamam, bu iş ülke için faydalı, devam et" dediler. İşe başladık. Uğraştık, didindik; Türkiye'de iç politikada ciddi dalgalanmalar oldu. Ekonomik şartlar, işçi-işveren ilişkileri beklenmiyen gelişmeler gösterdi. Geçen zaman içinde Fransa'da da şartlar değişti. Fransızlar soğudu. Bizim harcadığımız vakit ve emek, boşa gitti.

İhracata dönük entegre et sanayii

Edvard Sarıçoban isimli enerjik bir iş adamı bana ilginç bir proje getirdi. "Adana'da Sabancı ailesinin geniş toprakları var. Yağ tesisleriniz küsbe üretiyor. Yem bol. Yeşil ot mevcut. Civar yörelerde büyükbaş hayvan varlığı bol. Bu hayvanlar normal ya da kaçak yoldan, canlı olarak ihraç ediliyor. Zaten cılız hayvanı, daha da cılız ederek satıyoruz. Alacağımız dövizin 1/4 ü bile elimize geçmiyor. Gelin, ben size bir entegre tesis kurayım. İhracata yönelelim, ülkeye döviz getirelim. Bu örnek olur, başkaları da bu işe girer" dedi.

Müteşebbis, ciddi bir kişi idi. Bizi inandırdı. Adana'ya gittik. Çalışmalara başladık. Bu iş hayvan üreticilerine çok yararlı olacak, gelirlerini artıracak, ülkeye döviz getirecekti. Alıcı hazırdı. Projeleri hazırlamaya başladık. Tam o sırada Hükümetin bir kararı açıklandı. Özel sektörün et ihracatı yasaklanmıştı.

"Et ihracatını sadece Devlet'in Et Balık Kurumu yapar" dediler. Biz şaşırdık. Çalışmaları mecburen durdurduk.

Edvard Sarıçoban küstü. Yurt dışına gitti. Hamburg'da iş kurdu. Şimdi durumu iyi imiş.

O yıllar işin üzerine "ekşi limon" sıkılmasa idi, bugün Adana'da ve bizim projeyi örnek alarak, başka yerlerde, birkaç entegre et tesisi ihracat için çalışıyor olurdu.

Avokado

Avokado, narenciye bölgelerinde yetişen, dıştan armut şeklinde, ortasında malta eriği gibi kocaman çekirdiği olan bir meyvadır. Zengin sofralarında makbul bir şeydir. Dünyada çok pahalıya satılıyor. Dünya pazarlarında İsrail hakimdir. Bizim Adana bölgesinde, toprak ve iklim müsait; fakat biz bunu yetiştirmeyi bilmiyoruz. Yetiştirmeyi bilsek bile, önemli olan Dünya pazarında, zengin pazarlarda satabilmek, bu bambaşka bir beceri istiyor.

Bir Amerikan firması geldi. "Sizin topraklarınızda Avokado yetiştirelim. Biz üretimde teknik bilgimizi ortaya koyalım. Çiftlikleriniz var, arsa sizden ihracatı da biz garanti ederiz" dedi...

Önemli olan, bu işin bizim bölgede örnek teşkil etmesi, başka çiftçilerin de bunu görüp, döviz kazanacak faaliyetlere yönelmesiydi.

Çok arzuladık.

Tam o sıralarda Türkiye'de yabancı sermayeye karşı rüzgârlar gene "ters esmeye" başladı. Tarım sektöründe yabancı sermayeye gerek yoktur lafları ortaya atıldı. Yabancılar bu rüzgârlardan üşüdü. Şevkleri söndü.

İşi ucundan tutmaya başladılar, yavaş yavaş da koyverdiler. Biz bu işi kendi bilgi ve becerimizle yapamıyacağımızı, istenilen hedeflere istenilen süratle varamıyacağımızı anladık. Bu iş de kaldı.

Konsa

KONSA (Konfeksiyon Sanayii) adı ile bir firma kurmaya karar verdik. "Türkiye'de tekstil sanayii gelişiyor. Bunları olduğu gibi satacağımıza, dikelim, öyle satalım; hem daha fazla insana iş imkânı doğar, hem de daha çok döviz kazanırız" diye düşündük.

Konsa'nın fizibilite etüdleri yapıldı. Münip Kendir isimli kıymetli bir tekstil mühendisini yönetici olarak işin başına getirdik.

İşi o kadar büyük tuttuk ki, tam kapasiteye gittiğimizde günde 25 bin pantolon, 25 bin ceket, 10 bin takım elbise dikip ihraç edeceğiz.

Herşey otomatik olarak planlanmasına rağmen, tesislerde direkt olarak, 3 bin, 5 bin kişinin çalışması gerekiyordu. En az bu kadar da dolaylı istihdam

yaratılacaktı. Açıkçası, çok insana iş imkânı doğacaktı.

Çok insana iş imkânı doğacak ama, o sıralarda işçi-işveren ilişkileri en kötü dönemindeydi. Bırakın binlerce işçiyi, 10 işçi çalıştıran yerde "yangın" vardı... İşçi, işi bırakmış, sendikalar işverenle savaşıyordu. Moralimiz bozuldu.

Üç beş bin kişiyi biraraya getirip, bu işi yürütmenin imkânsızlığını gördük, işi tatil ettik.

2.5 milyon ton kapasiteli Çimsa

Çimsa, Sabancı topluluğunun sahibi bulunduğu Mersin yöresindeki çimento fabrikasıdır. Tek fırında 1 milyon ton kapasiteyle Türkiye'nin en büyük ve ihracata dönük çimento fabrikasıdır. Çimsa'nın kuruluşu sırasında, 1973 yıllarında, Türkiye'de 1 milyon ton kapasiteli bir tesis yapmanın sevinci ve heyecanı ile içimiz içimize sığmıyordu. Projenin başında, çimento sanayiinin tanınmış ismi rahmetli Cavit Borçbakan vardı. Makinelerin siparişi için Borçbakan ile birlikte Danimarka'ya gittik. 1 milyon tonluk fabrika sipariş etmenin gururu ve cakası içindeyiz. Tesisleri yaptıracağımız F. L. Shmidth firmasında Yunanlı iş adamlarına rastladık. 2.5 Milyon tonluk çimento fabrikası için kontrat yapıyorlardı. Bizim sevincimiz, cakamız burukluğa dönüştü.

2.5 milyon ton ile ihracat yapmak başka, 1 milyon ton ile rekabete girmek başka idi.

O anda, acaba biz de kapasiteyi 2.5 milyona yükseltebilir miyiz diye araştırdık. Ne Türk parası kredi imkânlarımız ve ne de döviz kredisi imkanları, 1 milyon tonun üzerinde bir kapasiteye çıkmamıza imkân veriyordu.

Yunanlı iş adamı, Pire'deki meşhur Heraklis Çimento tesisini kurdu. Türkiye'den önce Kuzey Afrika ve Yakın Doğu pazarını ele geçirdi.

O zaman Çimsa'yı 2.5 milyon ton kapasite ile kurabilse idik, bugün çimento ihracatında Yunanistan kadar söz sahibi olabilirdik.

Kordsa'nın geriye entegrasyonu

Kordsa 1973 yılında İzmit'de kuruldu. 1975 yılından buyana taşıt araçları ve uçak lastiklerinin temel maddesi olan kord ara malını üretiyor.

Kord bezini dokuyor. Bu tip tesis Avrupa'nın sayılı ülkelerinde mevcut. Avrupada 4-5 adet kord fabrikası var. Fakat Kordsa bunların en büyük ve en modern olanıdır.

Bu nedenle de ihracat şansımız büyüktür. İran-Irak-Mısır-Yugoslavya gibi ülkelere devamlı ihracat yapıyoruz. Bazı Avrupa ülkelerine Rusya'ya, Çin'e bile kord bezi satabileceğimizi gördük.

Pazarımız var. Kaliteyi tutturduk. Firmayı tanıttık. Daha fazla ihracat yapmak için tesisi geliştirmemiz gerekiyor. Bir yandan kapasiteyi artırmaya başladık, diğer yandan da tesisin dışa bağımlılığını azaltmak, hammaddesini Türkiye'de üretmek için çalışmalara giriştik. Etütler, projeler yaptık.

Dünya Bankası'nın özel sektöre kredi veren kuruluşu IFC'nin uzmanları geldiler. Firmayı tesisi, bir yıl süre ile incelediler. Başarılı buldular. Türkiye'nin kredi itibarının en fazla tartışıldığı 1980 yılında Kordsa'nın hammaddesi, olan özel endüstriyel kimyevi iplik üretmek için IFC, 40 milyon dolar döviz kredisi verdi.

Kredi hazır. Biz kullanmıyoruz. Israr ediyorlar kullanın diye. Biz "istemiyoruz" diyoruz.

Çok önemli bir sebebimiz vardı: O günlerde birçok tesisimiz kur riskinden perişan duruma düşmüştü. Daha önce Amerika'dan, 1 dolar 17 Türk Lirası iken kullandığımız kredileri, 1 dolar 150 lira hesabıyla bizden istiyorlardı. Sonra, 1 dolar için 450 - 500 lira öder olduk.

Biz, Maliye Bakanlığı'nın kararnamelerine güvenerek, sigorta primini ödeyip sabit kurdan borçlandığımızı sanırken, bir kararname değişikliği, bizi tahmin ve tahammül edemiyeceğimiz borçlar altına sokmuştu. Bu korku ile IFC kredisini kullanamadık.

Bugün aynı işi yapmaya kalksan, 240 milyon dolar kredi gerekir. Entegrasyon tamamlansa idi, ihracatımız artacak, ülke daha fazla döviz kazanacaktı. Daha çok vatan evlâdı iş sahibi olacaktı.

Lassa'da konveyör bandı üretimi

Lassa 1974 yılında kuruldu. 1978 yılından buyana lastik üretiyor. 3500 halk ortağı var. Halka açık bir şirket. Türkiye'nin en büyük lastik fabrikası. Yılda 2 milyon lastik üretme gücü var. Türkiye'nin en fazla lastik ihraç eden tesisidir.

Bu tesise ufak bir ilâve ile, konveyör bant üretecektik. Konveyör bant, özellikle madenciliğin gelişmesi için şarttır. Ayrıca, sanayide otomasyonun temelidir. Türkiye'de henüz büyük ölçüde ileri teknoloji ile üretim yapılmıyor.

Bütün projeleri hazırladık. Siparişleri vereceğiz. Lassa'nın kur riski sorunu ortaya çıktı.

Anadolu tâbiri ile, ev başımıza çökmüş. Bizim düğünü düşünmeyen mecalimiz mi kaldı? Mevcutların zorluklarını göğüsleyemezken yeni yükü göze alamadık. Konveyör bant projesini unuttuk.

Bundan ekonomi zarar gördü. Daha kaç yıl böyle bir proje ele alınamaz. Madenlerde otomasyon gecikir. Dışarıya döviz akımı devam eder.

Aynı nedenle, Lassa'nın üretim programında bulunan, yoldışı lastikler, inşaat makinaları lastikleri üretimi de yıllarca gecikti.

İnsa'nın halı ipliği tesisleri

İnsa, Sabancı topluluğunun sermayesinin %55'ine sahip olduğu, yılda 6 bin ton, naylon - 6 tekstil ipliği üreten bir sanayi kuruluşudur. 1967 yılında kurulan bu tesise 1977 yılında bir ilâve yaptık. Pilot bir tesis ekledik. Makine halısı dokumak için iplik üretiyoruz. Fakat kapasitemiz küçük.

Araştırmalarımıza göre, Türkiye'de makine halıcılığının ihracata yönelmesindeki engellerden önemli biri, iplik kalitesinin dünya standardında olmayışıdır.

Dünya standardında üretim için, İnsa'nın halı ipliği tesislerini geliştirmeyi projelendirdik. Yabancı teknolojiyi bulduk. Makineleri tesbit ettik.

Bir taraftan içeride faizin beklenmedik şekilde yükselmesi, dövizin pahalılanması; öte yanda iç piyasaya standart olmayan kalite ile, halı dokumak üzere kurulmuş tesislerin iç talepteki daralma nedeniyle, ciddi sorunlarla karşılaşmaları, projeyi gerçekleştirmemize imkân vermedi.

Marsa'nın gübre ve yem fabrikası projesi

Marsa Türkiye'nin en büyük nebati yağ ve margarin fabrikalarından biridir. Nebati yağ üretirken küspe, linter pamuğu, kabuk, yağ asidi ve

oksijen gibi yan ürünler de çıkıyor.

Küsbe ancak hükümet izin verirse ihraç edilebiliyor. Aksi halde, olduğu gibi hayvan yemi olarak kullanılıyor. Kabuklar genellikle yakılıyor. Bu tesisin artıklarını iki şekilde değerlendirelim; bir gübre fabrikası ve bir de hayvan yemi tesisi kuralım, diye yola çıktık.

Projeleri hazırladık. Tesisin kuruluş yeri konusunda engeller çıktı. Bu engeller o kadar değişik alanlara yayıldı ki, tahmin edilemez. İş "bu bir sanayi yatırımı mı, yoksa tarım yatırımı mı" tartışmasına kadar varınca, çalışmaları durdurmak zorunda kaldık.

Akkardan transmisyon mili projesi

Akkardan 1972 yılında kuruldu. Otomotiv sanayiinin en önemli parçaları olan "şaft" imâl ediyor.

Türkiye'de otomotiv sanayii gelişiyor, yerli olarak daha çok parça üretilsin isteniyordu. Otomotiv sanayiinde teknoloji çok önemlidir. Akkardan'ın daha başka otomotiv parçaları üretimine yönelmesini istedik. Dünya'nın bu sahada tanınmış firmalarından Hardy Spicer ile işbirliği anlaşması sağlamak için yola çıktık. Uğraştık, didindik. Sonunda başardık. Bu tanınmış firmayı Akkardan'a ortak olmaya razı ettik.

Akkardan'a ortak olacaklar, kendi teknolojilerini getirip, ithal ettiğimiz otomotiv parçalarının çoğunu burada yapacaklar; biz sevinçliyiz. Anlaşmayı imzaladık. Törenler yaptık. Şampanyalar içildi.

Anlaşma Ankara'ya gitti. Bir yetkili, "Durun bakalım" dedi, "Siz Türk firmasını İngiliz'e peşkeş çekiyorsunuz... Ne lüzumu var İngiliz'in, siz yapın bu işi. Tesis sizin değil mi? Havadan adamı ortak etmenin gereği ne?..." Derdimizi anlatamadık. Yapabileceğimiz parçaların tamamını, uzun yıllar, otomotiv sanayii döviz ödiyerek ithal etmek zorunda kaldı.

Sasa'nın ölü buharı

Sasa çok büyük bir tesisdir. 1966 yılında kuruldu. Adana'da tek bir çatı altında DMT, Polimer, elyaf, tops, vatka-tela, pet-şişe, iplik üretiliyor. Bu işlerde fazla miktarda buhara ihtiyaç var, biz de devamlı üretiyoruz. Buhar önce üretimde kullanılıyor, kalanı atılıyor. Devamlı da kullanılmadığından buharı arada, boşuna havaya bırakıyoruz.

Herkes enerji tasarrufundan söz ederken, biz göğe buhar salıveriyoruz. Bir tesis kuralım, "boşa giden artık buharla" elektrik üretelim, hem tasarruf sağlarız, hem de enerji yokluğunda elektrik üretiriz, diye düşündük.

Hiç bir işletme masrafı yoktu. Havaya saldığımız buharı elektrik haline getirecektik.

Ankara'da yetkililer bize "Yok dediler, siz elektrik üretemezsiniz... Elektriği sadece Devlet üretir". Başka anlatımla bize "Bırakın buhar havaya gitsin" demekti bu.

Biz "Elektrik bulamıyoruz. Tesisler duruyor" diye yakındık... "Ne yapalım dediler, biz elektriği programlı dağıtıyoruz. Herkesin ne kadar kesintisi var ise, siz de hakkınıza razı olun" Üretim duraklar mı? Ekonomi zarar eder mi? Kimse bunu düşünmüyordu.

Bugün buharı hâlâ havaya salıyoruz.

Ve yine Türkiye'de herkes enerji tasarrufundan, elektrik yokluğundan şikâyet edip duruyor.

DMT üretimini iki katına çıkarma projesi

Sasa bünyesi içinde, Türkiye'nin tek DMT tesisi de vardır. DMT, Petrokimya sanayiinin temel maddelerinden biridir. Esas ismi (Dimethyl Terephtalate) dır. Dünyaca tanınmış Dynamit Nobel teknolojisi ile yılda 60 bin ton DMT üretiyoruz. Bunun 40 bin tonu içerde kullanılıyor, kalanını ihraç ediyoruz.

Biz bu tesisin makinelerini satın almaya gittiğimizde gördük ki, kimya tesislerinin aslı bir yığın borudur. Boru biraz genişlerse, tesisin kapasitesi de büyüyor, bunu da öğrendik. Borular geniş tutuldu.

Bu heyecanla kapasiteyi artırma hayâlinde iken, Ankara'da yetkililer; "Durun bakalım Sabancı'lar dediler.. Siz bu işi 2 katına çıkarırsanız tekel olursunuz. Biz bunu Devlet kuruluşu Petkim'e yaptıracağız... Siz yapamazsınız."

Aradan bunca yıl geçti. Sabancı topluluğunun DMT tesisinin kapasitesin 2 misline çıkarttırmadılar ama bu işi Petkim'e de yaptırmadılar. Sonuçta ekonomi kaybetti.

Tütsa

1975-1980 yılları arasında Türkiye'de sigara kuyrukları vardı. Türk halkı kaçak Malboro, Kent içiyordu. Yugoslavya'ya, Bulgaristan'a fason sigara yaptırıyorduk. Bizim sigaraların kalitesi düşüktü.

O günlerde yetkililer özel sektöre de sigara üretimi imkânı tanınacağından söz ediyorlardı.

Özel sektörün sigara yapması kolay bir iş değildir. Tekel'in ürettiği toplam sigaranın sadece 1/8'i kadar üretim yapacak bir tesisi kurmak, 1985 yılı fiyatlarıyla 75 milyar lira finansman bulunmasını gerektirmektedir.

Öbür yandan Türkiye gibi bir tütün ülkesinde, halkın sigara bulamaması, kalitesiz sigara içmesi de çarpık bir iş idi.

Mademki hükümet izin veriyor, bu işte önderlik yapalım diye düşündük. Tütsa ismi ile bir şirket kurduk. Dünyanın sigara işinde en ileri teknolojisine sahip Philip Morris firmasıyla işbirliği anlaşması yaptık.

Prensiplerimiz vardı. Türkiye gibi bir tütün ülkesinde, tütün üreten çiftçinin menfaatını gözetecektik. Geleneksel şark tütünü üretimi ve ihracatı eski ölçülerde sürecek, Tekel faaliyetine devam edecekti. Biz Türkiye'de Türk tütünü ile Tekel'in yanında sigara üretmeyi planlıyorduk. Ancak, Türk çiftçisine, şark tütününün yanında, şark tütününe zarar vermeden ve ek olarak harmana girecek Virginya Burley tütünlerini de yetiştirtecektik. Çiftçi ek gelir sağlayacak, halkımız harmanlı, kaliteli sigara içecekti. Tekel de bizim hem teknolojimizden, hem rekabetimizden yararlanıp, daha iyi sigara yapacaktı.

Rüzgârlar bir o yandan esti, bir bu yandan esti, bizim Tütsa'nın kuruluşunu Ticaret Bakanlığı kabul etmedi. Sigara mevzuatındaki değişiklik tasarıları on yıldır Ankara'da masalar arasında dolaşıyor. Yabancı ortağımız şaşkın bekliyor. Bu iş bitti mi, olacak mı, belli değil. Beş yıl önce 5 milyar TL.sına çıkacak iş bugün 75 milyar TL.ye yükseldi. Tekel son yıllarda sigara konusunda büyük yatırımlar yaptığı halde, yeterli ve kaliteli üretime geçememiştir. Önemli olan, kim yaparsa yapsın bu memlekette yeterli ve kaliteli sigara üretiminin gerçekleştirilmesidir.

Bira ve kibrit konusunda bu alanda ilginç birer örnektirler. Üretim izni verildikten sonra, özel kesim ve tekel, halka daha kaliteli ve yeterli mal sunabilmişlerdir.

Dünyadaki gelişmeleri, Türk halkının yabancı sigara içme alışkanlığını, sigara için yurt dışına giden dövizi değerlendirdiğimizde; ideal olanın, Türk tütünü yanında bir miktar Virginia ve Burley tipi tütün yetiştirip bu harmanlarla sigara üretimine geçmek olduğunu gördük.

Esas olan ilkedir.

Uzun yıllardır karar verilemeyen, açıklığa kavuşamıyan nokta şudur:

Özel sektörün sigara yapması isteniyor mu, istenmiyor mu?

Eğer isteniyorsa, birinci şart, "özel sektör de sigara yapabilir" diye bir cümlelik bir kanun çıkarılmasıdır. İzin veriyor görünüp de, kanunun için bu işi frenlemek için maddeler yığılırsa, iş daha doğmadan ölür.

İşler biçimde kanun çıktıktan sonra ikinci şart, uygulayıcıların belgelere koyacakları frenlerle bu işi olamaz hale getirmemeleridir.

1984 yılından sonra Tekel'in sigara üretiminin düzenli hale gelmesi ve arkasından yabancı sigaraların ithal ve satışına geçilmesi sonucu, piyasada sigara kuyrukları kalktı. Tekel yetkilileri, üretim fazlasının ihraç edileceğini belirtiyorlar. Yeni yapılan fabrikalarla Tekel'in kapasitesinin önümüzdeki yıllarda 2 misline çıkacağı yazılıyor.

Biz, bütün bu gelişmeleri Türkiye'nin özel şartları içinde değerlendiriyoruz. İşin ticareti peşinde değiliz ki, bugün bolluk oldu şu işten vazgeçelim, yarın kıtlık oldu, işi ele alalım; sanayici üretim konularını uzun vadeli değerlendirmek zorundadır.

Uzun vadede, kısır hesaplar ülkemize zarar vermiştir. Buna paydos demeliyiz. 1950'lerde Hirfanlı, Sarıyer barajları kurulurken "ne yapacak Türkiye bu kadar elektriği" diyorlardı. Aynı kısır hesapları, çimento, şeker fabrikaları kurulurken de yaptılar. Zaman zaman elektrik, çimento, şeker sıkıntısı çekiyoruz.

Türkiye büyüyen, gelişen bir ülke. Hem bu ülkede yaşıyanlar için, hem dışarı satmak için, daha çok ve kaliteli üretime muhtacız.

Özel sektörün sigara üretimine girmesi konusunda, bazı çevrelerden kaynaklanan garip endişeyi, tamamen yersiz ve gereksiz buluyorum.

"Tekel'in sigara üretimi bu kadar hızla artıyorken, özel sektör bu ülkeye

girerse zarar eder, yazık olur" denildiğini duyuyorum.

Özel sektördeki müteşebbis, kanunlar çerçevesinde yatırım konusunu kendi seçer. Yatırımın riskini göze alır. İşe girer. Müteşebbislik budur. Her işte kâr ile zarar ikiz kardeştir.

Kendi evlerinin önünü süpürmeyenlerin, başkalarına koruyucu olmak istemeleri, rekabetin getireceği, açık seçik mukayeseden korkmalarından kaynaklanmaktadır.

Halbuki, Türkiye'nin muhtaç olduğu şey, üretim alanında rekabeti tesis etmektir. Sigara üretimi bu kaidenin dışına çıkmamalıdır. Çünkü rekabet kaliteyi düzelten, uzun dönemde üretimi dengeleyen tek kaidedir.

Dördüncü Bölüm

MANEVİ DÜNYAM VE DEĞER VERDİĞİM ŞEYLER

41
Vakıf kurmamızın hikâyesi (Vaksa)

Müslüman inanışı, insanın bu dünyaya çıplak gelip çıplak gittiğidir. Mal mülk zenginliği bu dünyada kalır, insan ahirete ruh zenginliği ile gider. Ruh zenginliği, insanın insanı sevmesiyle, birbirine yardım etmesiyle, olmayana vermesiyle, olanı paylaşmayı bilmesiyle belli olur.

İşte Vakıf dediğimiz müessese, bizim Müslüman Türk inancımıza göre, malımızın mülkümüzün bir kısmını ya da tamamını Allah'ın malı haline getirerek, yani asıl sahibine vererek, muhtaç olanların hizmetine gönül rızasıyla sunmaktır.

Belki sürçü lisan ediyorum. Malımızı mülkümüzü değil "yeddi emanetimizdeki mal, mülk" dememiz lâzım gelir. Bizim sahip göründüklerimiz, vaktiyle rahmetli babamızın yeddi emanetindeydi. Bugün babamız nerede? İşte şimdi bizim emanetimize tevdi edilmiştir. Biz onların bugünkü bekçileriyiz.

Vakıf kurmakla diyorsun ki "Ey millet, ey vatandaşlar, ey müslümanlar! Allaha hamdolsun, çalıştım, çabaladım, kazandım, mal mülk edindim. Çoluğum çocuğum refaha kavuştu. Şimdi başkalarına da birşeyler vermeye niyet ettim." Asıl mutluluk, el ile birlikte gelirse insanı yüceltir.

Başkaları da yararlansın, sevinsin diye varlığımızı halkımızın ve ülkemizin hizmetine veriyoruz... Bizim geleneğimizde var. Fatih zamanından beri vakıflar kurmuşuz. Çeşmeler, köprüler, hanlar, hamamlar, camiler, şifahaneler, kütüphaneler, mektepler, imarethaneler, sebiller yaptırıp, halkın hizmetine adamışız.

Böylece hem sosyal adaleti düşünüp dünyamızı güzelleştirmişiz, hem de sağlam temelli, uzun ömürlü tesisler kurmuşuz.

Yaptıklarımızla öğünüyoruz, sosyal amaçlı, bilimsel temelli, çağdaş, diyerek. Oysa biz bu işleri yüzyıllardır yapıyoruz. Padişah da olsan, vezir de olsan, varlığınla kalıcı bir hayır müessesesi bırak, diyor bizim töremiz, atalarımız... Gelinlik kızlara çeyiz veren, kocaları ölmüş yoksul kadınlara dul evi açan, herkes vaktini öğrensin diye muvakkıthaneler (saathaneler) kuran, muhtaçlara emekli maaşı bağlayan, kuşlara yem verilmesini, hayvanların korunmasını şart koşan nice vakıf müesseselerimiz vardır.

Bugün bazı ülkeler sosyal hizmetlerin, sosyal adaletin bayraktarlığını yapmaktadır. Halbuki biz Türkler, onlardan çok önce yola çıkıp çok şeyler başardık. Biz, bu Vakıf düzenini kurup yetimi, dulu ile insanları düşünür, kuşların, başıboş köpeklerin doyurulmalarını sağlayan fermanlar çıkarırken, tarihler, hatırlayalım ki 1453'lerin sonlarını göstermekteydi.

Amerika'nın o tarihlerde daha varlığı bile bilinmiyordu. 1492 de, bizim bu sosyal görüşe sahip olduğumuzdan 40 yıl sonra Amerika keşfedildiğine göre, bu alandaki önderliğimizin önemi daha da artar.

Zaman zaman bu güzel geleneğimizi ihmal etmişizdir. Kusurlarımız olmuş, nice vakıf mal terkedilmiş, unutulmuş, iyi bakılmamış, hizmeti aksatılmış; ama yine de temel bozulmamış. Bugüne varan pek çok vakıf tesisi ve malı, asıl amacına hizmet edebiliyor ve bize takip edeceğimiz doğru yolu gösteriyor.

Rahmetli babam öyle derdi, biz de öyle deriz: "Herşeyi devletten beklemek yanlıştır". Vergimi verdim, görevim bitti demek, bugünleri iyi gören büyük ve çok şümullü düşünen atalarımızın tutumuna ters düşer. Benim atalarım da vergi veriyorlardı, zekât veriyorlardı, devlete hizmet ediyorlardı, gerektiği zaman canlarını bile esirgemiyorlardı. Ama yine de mallarını mülklerini vakfetmekten geri kalmıyorlardı.

Bugün Vakıflar Genel Müdürlüğü adı altında, kocaman bir devlet kuruluşumuz, bu gönlü bol, yürekleri sevgi dolu aziz ataların bıraktıklarıyla, günümüz toplumuna, asla küçümsenemiyecek çağdaş sosyal ve ekonomik hizmetler sunuyor.

Ailemizin, kendine göre başkalarına yardım etme yolları vardı.

Babam ve amcam, Adana'da pamuk işçiliği yaptıkları günlerde,

ailelerinden uzak, öksüz geçirdikleri bayramları hiç unutamamışlar. Bayram namazından çıkıp, kahve köşesinde, han köşesinde, başkalarının kurban kesmelerini mahzun mahzun seyrederlermiş. En çok canları çeken şey de, kesilen kurban'ın ciğerinin taze taze kavrulması, sonra yarım ekmeğin içine konulup sıcak sıcak yenilmesiymiş.

Babam biraz varlık sahibi olup, ev açtıktan sonra, o günlerin etkisinde, kurban bayramı sabahları, camiden dönerken kahve köşelerinde, cami önlerinde rastladığı garipleri toplar eve getirir, onlara kesilen kurbanın ciğerini, etini kavurtur, ikram ederdi. Böyle günlerde ben, evde annemin otuz kırk garibi doyurduğunu hatırlarım.

Daha sonraları, babamın varlığı arttıkça, bayramlarda Akçakaya köyüne kamyon ile kendi ürünlerini veya satın aldığı bazı ihtiyaç mallarını götürüp, fakirlere, muhtaçlara dağıttığını biliriz.

Babam öldükten sonra annem, babamın fitre ve zekât dağıtma işini sürdürüyordu. Bayramlarda köye gidip, kendi eliyle muhtaçları memnun etmekten büyük zevk alırdı.

Rahmetli İhsan ağabeyimin de fakirlere sadece bayram günleri, dini günlerde değil, diğer zamanlarda da devamlı yardım dağıtma âdeti vardı. Bundan büyük zevk alırdı. Otomobilin bagajına tesislerimizden tekstil ürünleri, gıda malzemeleri ve hatta odun kömür doldurup Adana'nın fakir semtlerinde dağıttığı bilinir.

İhsan ağabeyimin bu işe ne kadar önem verdiğine dair bir hikâye anlatırlar. Bir bayram günü annemin köye götüreceği basmalar, patiskalar bir atölyede beş on işçi kız tarafından kesilip, biçilip paket haline getiriliyormuş. İhsan ağabeyim kapıdan sessizce girmiş, gözleri yerde, herzamanki mahcup hali ve yumuşak sesiyle "Bacılar demiş, aman elinizi dar tutmayın. Zavallı fakirlere hayrı dokunsun. Kestikleriniz yetişmezse, hayra değmez..."

Biz, hayır denilince bunlara alışmışız. Yurt dışında gezip gördükçe başka şeyleri de öğreniyoruz. Büyük kuruluşların, firmaların, ailelerin iki kollu faaliyeti olduğunu; işinde başarı gösterenlerin sosyal alanlarda da birşeyler yapıp, yetiştikleri topluma birşeyler vermeye çalıştıklarını anlıyoruz.

Bu arada, 1944 yılında Odalar Birliği Başkan Vekili olarak Japonya'ya gittim. Büyükelçimiz Melih Esenbel bana iki konuda iki altın öğüt verdi. Birinci öğüdü şuydu: "İşinde başarılı olmuş, işini yoluna koymuş bir iş

adamının, bazı toplumsal sorumlulukları vardır. Ben işimi yapıyorum, benim görevim işimde başarılı olmak diyerek, toplumsal sorumluluklarından kurtulamaz. Bu sorumluluklar n ilki, seçimle gelinen yerlere en lâyık kimselerin oturmasına gayret etmektir. Japonya'da başarılı iş adamları, öncelikle meslek kuruluşlarında, sonra mahalli idarelerde ve nihayet parlamentoda en lâyık kişilerin bulunmasına ilgi gösterirler". Melih Esenbel bana dedi ki, "Sabancı, Adana belediye meclisi üyelerinin kim olması gerektiği, en lâyıkının seçilmesi bile, senin sorumluluğundur..." Bırakınız meclis üyelerini, ben Adana'da kimin Belediye Başkanı olması gerektiği konusuna bile ilgi duymuyordum. Bana ne, ben kendi işimi bilirim deyip, doğrusu ya, o güne kadar belediye seçimlerinde oy vermeye bile gitmemiştim. Melih Esenbel'in bu altın öğüdünü tuttum. Meslek kuruluşlarına, diğer seçimle gelinen yerlere en lâyık insanların seçilmeleri için özen göstermeye başladım. Oy hakkımı kullandım. Seçtim, seçildim. İkinci altın öğüt; "İş adamının sadece kendi işlerini büyütmekle yetinemeyeceği, okul, yurt, kütüphane gibi sosyal içerikli eserler meydana getirmesi gerektiği; bu hizmetlerin sadece devletten beklenemeyeceği" idi. Melih Esenbel bu konuda Japon iş adamlarının yaptıklarını anlattı ve bana şu tavsiyede bulundu: "Sabancı, bu tip eserleri yapacaksın. Yaptıktan sonra da çekinmeden ismini üzerine yazacaksın. Çünkü bu yazı, başkalarına davetiye çıkarır. Toplum böyle oluşur."

Bir süre sonra, annem ve eşim Türkân'la birlikte Londra'ya gittik. Bir Cuma akşamı, yemek yemek için oturduğumuz masanın biraz ötesinde Vehbi Koç ve kızı Semahat Arsel'i gördük. Sohbet ettik. Pazar günü onları yemeğe davet ettim. O yıllarda Londra yakınında Brayton yolu üzerinde bir Kıbrıslı gencin işlettiği çok lüks bir lokanta vardı. Çiftlik evi şeklindeki bu lokantaya Vehbi Beyi götürmek istiyordum. Bir otomobil kiraladım. Ben direksiyondayım, Vehbi bey yanımda; annem eşim ve Semahat hanım arkada. Uzun bir yolculuktan sonra lokantaya gittik ki, kapalı... O yıllarda henüz bellemenin faturasını ödüyoruz. Önceden telefon ile rezervasyon kolaylığı aklımıza gelmemiş. Tekrar otomobile bindik, yakında bir lokanta aradık. Vakit geçiyor, yol sıkıcı, bir de baktık, Gatwick hava alanına gelmişiz. Hadi burada yiyelim dedik. Hava alanının kafetaryasında sandoviç yiyip, kahve içtik. Vehbi Bey bu olayı hep hatırlatır. "Sabancı bizi lüks yemek yedireceğim diye yola çıkardı, dolaştırıp dolaştırıp yorduktan sonra, bir kafeteryada sandoviçle karnımız doyurdu" der. İşte o gün Semahat hanım, birkaç kere ısrarla tekrarladı; "Neden siz de Sabancı ailesi olarak Vakıf kurmuyorsunuz" dedi.

İşte biz, bütün bunların etkisiyle yüreğimizi hazır hale getirmişiz...

Koç'un efsaneleşmiş adı nedeniyle, bizim gibi Anadolu'da yetişen yeni nesil, hep onun yaptıklarını izler, acaba biz de iyi yanlarını kapabilir miyiz arayışında olurduk. Nasıl ki, Vehbi beyin Holding örneğini kendimize göre uydurmaya çalışmıştık. Akbank'dan tanıdığımız Prof. Dr. Memduh Yaşa'ya ricada bulundum. Koç Vakfı'nı inceleyip, bize göre bir vakıf hazırlığı yapmasını istedim. Memduh Hoca'nın gönderdiği taslağı, izni ile, Koç Vakfı çalışmalarını yaptığını duyduğumuz rahmetli Hulki Alisbah'a gönderdim. Hulki Bey de inceleyip bize iade etti.

Kardeşlerimle görüş birliğine vardıktan sonra, anneme gittik. Vakıf işini anneme anlatmamız gerekiyordu. Anneme "Hani, dedik babamla senin zekât, fitre dağıtma işiniz vardı ya, işte onun müesseseleşmiş şeklidir." "Tamam, kurun öyleyse" dedi. Anneme ,"İşi kurmak için, bir miktar malmülkü vakfa bağışlamak gerekir, sen ne kadar verebilirsin", diye sorduk. Doğrusu, bekleyişimiz, "Gayrimenkullerimin yarısını, paramın üçte birini, hisselerimin beşte birini" şeklinde bir cevaptı. Annem "Malımın mülkümün tamamını vakfa bağışlarım. Nasıl olsa sizler beni aç-açık bırakmazsınız" deyince çok memnun olduk. Bu bize güç verdi. Annem tüm varlığını bağışladıktan sonra, biz beş kardeş de, o günlere göre önemli bir meblağ teşkil eden birer milyon lira nakit ayırarak, Vaksa'yı kurduk.

Hacı Ömer Sabancı Vakfı dokuz kişilik bir mütevelli heyet tarafından yönetilmektedir. Mütevelli heyette Adana Valisi, Adana Belediye Başkanı ve Çukurova Üniversitesi Rektörü Vakfın üç tabii üyesidir. Diğer iki üye, Hacı Ömer Sabancı Holding'e dahil kuruluşların yıllık cirosu en fazla olan iki şirketin Yönetim Kurulu Başkanlarıdır. Kalan dört üye ise, seçimle gelir.

Vakıf işinde en iyisini yaptık iddiasında değilim. Daha iyisi yapılabilir. Ama bu vakfı kurmayı ve gelişmesini görmeyi tanrı bize "nasip" etti.

Tanrının bir insana, bir aileye yeterince maddi kaynak bahşetmesi yeterli değildir. Tanrının o parayı harcamayı da "nasip etmesi" gerekir. Ailelerin, kişilerin edindikleri maddi varlıklar; yaşadıkları ülkelerin, şartların onlara sağladığı, kazandırdığı varlıklardır.

Nasip konusunu anlatabilmek için, Adana'da babam ile aynı dönemde yaşayan ve hatta ondan da önce, babamın varlığından çok daha büyüğüne sahip olan ailelerden sözetmek isterim.

Adana'nın beş büyük ailesi, Mustafa Özgür, Nuh Naci Yazgan, Nuri Has, Sapmaz Kardeşler ve Hacı Ömer Sabancı ailelerinden; gayrimenkul ve hisse senedi bakımından en zenginleri, Mustafa Özgür idi.

Tanrı, Mustafa Özgür'e bu varlıklarını devredebileceği çocuk vermemişti. Bir tek karısı vardı. İleri yaşlarında bir kilo pirzola yemezler, biz bundan hoşlanıyoruz diye 365 gün bulgur pilâvıyla karın doyururlardı. Okul, kültür sitesi, yurt, cami yaptırmak işini aklına getirememişti. Tanrı varlığı vermiş, harcamayı nasip etmemişti. Üç yeğeni vardı. Onları evlât edindi.

Yeğenlerine otomobil alması gereken günlerde, sadece birine bisiklet, hem de kullanılmış bisiklet alacak kadar, parayı fazlaca sıkıştığından; ölümünden sonra yeğenleri paranın kontrolünü bilemediler. Birbirleriyle bozuştular. Ortak olduğumuz Erciyas Oteli'ndeki hisselerini, iki handaki hisselerini, Akbank hisselerini bize sattılar. Milli Mensucat isimli büyük tekstil fabrikası başkalarına satıldı. Gayrimenkuller ellerinden çıktı. Yeğenlerden Emin Özgür bugün bir eternit tesisine sahip.

Nuh Naci Yazgan'ın bir oğulları varmış, onu da genç yaşta kaybeden anne baba, ziyadesiyle yasa bürünüp içlerine çekilmişler. Onlar da varlıklarını yeğenlerine bıraktılar. Fakat varlıklar kısa zamanda dağılıp gitti.

Nuri Has'ın Mahmut, Kemal, Kadir isimli üç oğlu, Fazilet ve Yıldız isimli iki kızı vardı. Kemal Has, Metal Kapak Fabrikası önünde bir cinayete kurban gitti. Mahmut Has, Antakya'da bir tekstil tesisi kurdu. Kadir Has, kendisini Akbank ortağı olarak eskiden tanıyan Ahmet Dallı'nın bu aileye bir imkân hazırlamak için yarattığı fırsatı değerlendirerek, Mercedes Otobüslerini monte eden Otomarsan firmasına ortak oldu Halen Akbank'ın da %5 dolayında hissesine sahiptir. Nuri Has'ın kızı Fazilet hanım, Adana'nın bir zamanlar en büyük toprak sahibi olan çiftçi Çakşırlı Hasan Ağa'nın oğlu Talip Aksoy ile evlendi. Yıldız Hanım Ahmet Saygan ile evlilik yaptı.

Bekir ve Ahmet Sapmaz kardeşlerin, önce çok iyi kurup yürüttükleri işlerin, değişik nedenlerle nasıl bozulduğunu, başka vesilelerle anlatmıştım.

Özetle, Adana'nın bu varlıklı beş ailesinden, Akbank'ta eşit paylara sahip bu beş aileden, birliğini koruyabilen tek aile Allaha şükür, Sabancı ailesi oldu. Diğer dört aile, varlıklarını ellerinden çıkarırken, Akbank hisselerini de satmak zorunda kaldılar. Nuri Has'ın oğlu Kadir Has dışında hepsi, Akbank'la ilgilerini kaybettiler.

Vakıf, 10 yılda, sadece Sabancı ailesinin maddi desteğiyle hayır hizmetleri sürdürdü. 10 yılda, Adana - Kayseri - Artvin - Erzurum - Bingöl dahil, ülkemizin 13 muhtelif yerinde 33 kalıcı eser ortaya çıkardık. 1985 yılı

fiyatlarıyla bunların maddi değeri 20 milyar liradır.

Sabancı ailesi olarak, bu ülkenin bize verdiği parasal imkânları, bu ülkenin insanları için, hayır tesislerine çevirme yarışında, önde koşmayı çok şükür yüce Tanrı bize nasip etti.

Biz Hacı Ömer'in oğulları, tek katlı, elektriği suyu olmayan, derme çatma hamamı mutfakta olan evlerde doğduk ve iki katlı evi saray belledik. Tuvaleti bahçede, sobasız kerpiç okullara gittik. Bu gün okuma çağındaki çocuklarımıza okullar, yurt binaları, hastahaneler yapabilmenin, burslar vermenin mutluluğunu tadarken diliyoruz ki, bu çocuklarımızın gücü çok daha ilerilere erişsin, çok daha mükemmellerini yapsınlar. Vatanımızda okulsuz ve yurtsuz kalmış tek evlâdımız kalmasın.

Önemli olan sadece parasal imkân değildir; o imkânı, hayır işinde kullanmaya niyetlenmek, projeleri gerçekleştirmek için yılmadan çok çalışmak ve başarmaktır. Önemli olan 10 yılda, yurdun 13 yerinde 33 kalıcı eseri dikebilmektir. 1982'de temeli atılan 28 katlı bir öğrenci yurdunu, 1100 kız öğrenci barındırabilecek şekilde iki yılda tamamlayabilmektir.

Bu çabalarımızın halkımız ve ülkeyi yönetenlerce takdiri büyük şereftir. 1984 yılında Ankara'da 28 katlı kız öğrenci yurdunun açılışına, Cumhurbaşkanımızın, Cumhurbaşkanlığı Konseyi Üyelerimizin, Başbakanımızın, Bakanlarımızın, Genel Kurmay Başkanımız ve Kuvvet Kumandanlarımızın şeref vermelerini görmekten büyük bir ödül olabilir mi? Hele o törende Cumhurbaşkanımızın, Başbakanımızın, Sabancı ailesinin Vakıf çalışmalarını öven konuşmaları nasıl unutulabilir?

Vakıf faaliyetlerini düzenlerken, kendi inançlarımız doğrultusunda bazı öncelikler tesbit ettik.

"Bu memlekette, kızlarımızın eğitim görmelerinin önemi büyüktür. Kendi köylerinde, kasabalarında okulu olmayan kızlarımız, eğitimden mahrum kalmamalıdır. Bunun için kız öğrencilerimize yurt yapmalıyız" düşüncesiyle, kız yurtları yapımına öncelik verdik.

"Türkiye'nin gelişmesinde, geleceğinde teknik eğitimin önemi büyüktür" düşüncesiyle, teknik eğitim veren okullara ve bunların öğrencilerine ağırlık tanıdık.

"Türkiye'de dinin, manevi değerlerin öneminine olan inancımızla" din eğitimini seçen gençlere daha müsait imkânlar temin etmeye çalıştık.

Böylece, Vakfımız on yılda, şu kalıcı eserleri ortaya koydu: 5 Kültür Sitesi, 3 Kütüphane, 3 Öğrenci Yurdu, 8 İlkokul, 4 Ortaokul ve Lise, 3 Meslek Okulu, 2 Din Eğitim Okulu, 2 Spor Tesisi, 3 Sağlık Tesisi, 1 Kreş, 1 Halıcılık Atölyesi.

Tesislerin yurda dağılımı da şöyle oldu:

Kültür Siteleri
- Hacı Ömer Sabancı Kültür Sitesi/Adana
- Pembe Sabancı Eğitim ve Kültür Sitesi/Akçakaya-Kayseri
- Sabancı Erciyes Üniversitesi Kültür Sitesi/Kayseri
- Sabancı Kültür Merkezi/K. Maraş
- Sabancı Kültür Sitesi/İzmit

Kütüphaneler
- Şevket Sabancı Yıldız Üniversitesi Kütüphanesi/İstanbul
- Hacı Mehmet Sabancı Kütüphanesi/Adana

Öğrenci Yurtları
- Hacı Ömer Sabancı Kız Öğrenci Yurdu/Ankara
- Hacı Ömer Sabancı Teknik Öğrenci Yurdu/Adana
- Hacı Sabancı Kız Öğrenci Yurdu/Adana

İlkokullar
- Sakıp Sabancı Yıldız İlköğretim Okulu/İstanbul
- Akçimento Tepecik İlkokulu/İstanbul
- Sadıka Sabancı İlkokulu/Adana
- Sakıp Sabancı İlköğretim Okulu/Adana
- Hacı Ömer Sabancı Akçakaya İlkokulu/Akçakaya-Kayseri
- Sabancı Erzurum Üniversitesi Kampüsü İlköğretim Okulu/Erzurum
- Sabancı Bingöl İlkokulu/Bingöl
- Hacı Ömer Sabancı Van İlkokulu/Van

Ortaokul ve Liseler
- Şevket Sabancı Kaynarca Ortaokulu/İstanbul
- Özdemir Sabancı Emirgan Ortaokulu/İstanbul
- İnsa Avcılar 50. Yıl Lisesi/Büyükçekmece-İstanbul
- Hacı Sabancı Lisesi/Mersin

Meslek Okulları
- İhsan Sabancı Pratik Kız Sanat Okulu/Adana
- Sabancı Kız Yetiştirme Yurdu/Artvin
- Özdemir Sabancı Anadolu Meslek Lisesi/Adana

Din Eğitim Okulları
- Sadıka Sabancı İmam Hatip Yurdu/Adana
- Erol Sabancı Öğrenci Yurdu ve İmam Hatip Lisesi/Gebze

Spor Tesisleri
- Özdemir Sabancı Çukurova Üniversitesi Kampüsü Kapalı Yüzme Havuzu/ Adana

- Hacı Ömer Sabancı Galatasaray Lisesi Kapalı Spor Salonu/İstanbul

Diğerleri

- Sadıka Sabancı Yıldız Üniversitesi Kampüsü Kreşi/İstanbul
- Sadıka Sabancı Halıcılık Atölyesi/Yusufeli-Artvin

Sağlık Merkezleri
- Erol Sabancı Spastik Çocuklar Eğitim ve Tedavi Merkezi/Üsküdar-İstanbul
- Sabancı Kızılay Diyabet Merkezi/Pendik-İstanbul
- Sabancı İlkyardım Sağlık Merkezi/Uludağ-Bursa

Minarelerimiz nasıl tanrıya uzanan ve ondan yardım ve şefaat bekleyen müslüman kollarına benzerse; bizim yurt, okul, hastahane binalarımızın gök yüzüne doğru uzanışlarının da, başta merhum babamız Hacı Ömer'den, Sabancı ailesinin en genç ferdine kadar, hepimizin Tanrıya olan şükranlarını göklere ulaştıran bir sembol olarak bilinsin, öyle tanınsın istiyoruz.

Şükürler olsunki, üzerinde doğup büyüdüğümüz, bizi var eden bu topraklara, bu güzel vatana ve bu aziz millete, minnet borcumuzu ödeme gayretlerimiz meyvalarını verdikçe, onların başkalarına da örnek teşkil etmesi en büyük iftiharımız oluyor.

"Ne mutlu ki, Tanrı bize verme imkânı ve ruhu bahşetti.
Ne mutlu ki, Yüce Mevlâm bizleri verenlerden etti."

Temennimiz odur ki: Geçmişte olduğu gibi, bugün de, bu yolda birbirimizi örnek alalım. Şu güzelim dünyadan geçip giderken, arkamızda

bir hoş seda, bir gülüş, bir sevgi sıcaklığı bırakalım...

10 yılda çok şeyler yaptık.

Ama biz bunları yeterli görmüyoruz.
Daha fazla yapmak istiyoruz. Allahın izini ile yapacağız da...
Ama başkalarına da davetiye çıkardık, çıkarıyoruz.
"Siz de yapın" diyerek.
"Bizimle hizmet yarışına girin" diyerek.

Bu memleketin imkânlarını değerlendirerek, belli bir gelir düzeyine ulaşanlar, yaptıkları işin zekâtını dağıtmak zorundadırlar. Görevimiz, sanayide birbirimizi geçmek, istihdam yaratmada birbirimizi geçmek, vergi vermede birbirimizi geçmek için yarışmaktır.

Fakat biz, yeni bir yarış alanı açtık. En önemli görevlerimizden biri de "sosyal hizmet yarışıdır" diyoruz.

Rötarlı olduğumuz bu yarış alanında tüm işadamlarını yarışa davet ediyoruz. Bunu görev sayıyoruz.

Sabancı topluluğu olarak, bu hizmetleri isteyerek, zevk duyarak yapıyoruz. Sanayide olduğu kadar, Vakıf işlerine ayırdığımız imkânlar bakımından da, inşa ettiğimiz tesisler bakımından da, başkalarıyla yarışmak istiyoruz.

Bu mesajımız, Türkiye'nin imkânlarıyla belli bir hayat düzeyine ulaşabilen herkesedir. Herkes, imkânları ölçüsünde birşeyler yaparsa, göreceksiniz, bu hizmet yarışı tüm ülkeyi kaplıyacaktır. Böylece mutlu yarınlara daha çabuk ulaşırız, düşüncesindeyiz.

Bu ülkede sosyal hizmetleri sadece Devletten beklemeyelim.

Devlet babanın eli, kolu, herşeye yetişemez.

İmkânı olan yurttaşların hayır dernekleri, vakıflar yoluyla devlete yardımcı olmaları, devletin başka konularda daha güçlü çalışmasına yardım eder.

Sabancı ailesi olarak, daha fazla üretim ve daha fazla ihracat yapmaya, daha fazla istihdam yaratmaya çalışıyoruz.

Kazancımızın bir bölümünü de, daha sağlıklı, daha iyi tahsil görmüş, manevi gücü artmış, genç insanlar yetiştirecek tesisleri kurmada kullanıyoruz.

Kalkınma ve başarı sadece paraya bağlı değildir.

Bir çadırda orta direk * nasıl önemli ise, eğitilmiş gençlik de bu ülke için o kadar önem taşır.

Petrolü, madeni yer altından çıkaracak olan, dağlardan akan suya baraj çekip köye ışık, sanayiye güç getirecek olan, eğitilmiş gençliktir.

Eğitilmiş gençlerimizi ülkede sosyal barışı sağlayacak, huzur getirecek, Türkiye'yi daha mutlu, daha zengin yarınlara götüreceklerdir.

Çadırın orta direğini kuvvetlendirmek, yani eğitilmiş gençlerin sayısını artırmak için, hepimiz üzerimize düşen sorumluluğu yerine getirmeliyiz.

İyi yetişmiş gençler, Türkiye'nin geleceğinin teminatı olacaktır.

Vücut ve ruh sağlığına sahip, dini inançları güçlü, anane ve törelerine bağlı, Atatürk İlkelerine sadık, çağdaş eğitimin imkânlarından yararlanabilmiş gençlere sahip olursak, daha iyi yarınlar bekleyebiliriz. O günlere daha çabuk kavuşabiliriz.

Bugün, kendileri için yapılacak her fedâkarlığa fazlasıyla lâyık olan gençlerimize, bir tek öğüdüm var. Bu vatana, bu millete her zaman borçlu kaldıklarını, Atatürk'e karşı sorumlu olduklarını unutmasınlar ve bizim bu günkü kuşaklar olarak yapamadıklarımızı, yakın yıllarda tamamlayarak, borçlarını ödesinler.

Bu münasebetle, Vaksa'nın nasıl doğup geliştiğini anlatan iki hikâyeyi size nakletmeden geçemiyeceğim.

* "Orta Direk" deyimini eğitilmiş genç insanlar için ilk defa ben 12 Aralık 1981 tarihinde Ankara'da Hacı Ömer Sabancı Kız Öğrenci Yurdunun temel atma töreninde kullandım. Daha sonra bu deyimi başka konuşmalarımda da "eğitilmiş genç insanların" ülke için önemini vurgulamak amacıyla tekrarladım.

27 Mayıs 1960'dan sonra, Şinasi Orel bir süre Milli Eğitim Bakanlığı yaptı. Biz o yıllarda Vakfımızı kurmuş, öncelikle öğrenci yurdu yapmak üzere yola çıkmıştık. Adana'da yapacağımız öğrenci yurtlarını Milli Eğitim Bakanlığı'na anlatmak için, kendisinden randevu talep ettim. Güçlükle randevu aldım. Şinasi Orel'in odasına girdiğimde masasında oturuyor, önündeki kağıtları inceliyordu. Yüzüme bakmadan, bana otur demeden, ayakta sordu: "Nedir sizin bu yurt isiyle ilginiz? Ne menfaatınız var yurt yapmakla?" O anda başımdan aşağı soğuk sular boşandı. Kekeleyip, birşeyler söyledim, dışarı çıktım. Ama bu olay bizim gayretlerimizi frenlemedi. Daha sonraki yıllarda Milli Eğitim Bakanı koltuğunda oturanlardan ve diğer bakanlardan Vakıf çalışmalarında büyük ilgi, büyük manevi destek gördük.

Gene Adana'da bir yurt binası yaptırmak için, Ankara'da Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilgili bölümlerinde evrak takip ediyoruz. Ankara'daki Sabancı Bürosunun başındaki arkadaşım, evrakın Hukuk Servisinde bir bayan avukatın masasında beklediğini bildirdi. Avukat hanımın odasına girdik. İskenderun'lu imiş. Masasının önündeki iskemlelere oturmamıza izin verdi. Çay ısmarlamak istedi. Teşekkür ettim. Ben niyetliyim dedim. Birden beklemediğim bir tepki ile karşılaştım: "... Sen bu kafa ile o yurdun yerine cami yaparsın.." diye avukat hanım beni azarladı. Münakaşaya girmedim. Oruçlu olmak ile yurt yapmanın, çelişkisini bir türlü anlıyamadım. Hele cami yapmanın neden istenmiyen birşey olduğuna hiç aklım ermedi.

Öbür odaya geçtik. Bir başka memur "... Sabancı, sen bu yurt binasını kamunun arazisi üzerine yaparsın, bir süre sonra da yaptığın bina arazi fiyatından kıymetli iddiasıyla, kamunun arazisine el koyarsın..." diye, önce bizi itham edip, sonra işi uzatmaya kalktı. Ben kendime ev, işhanı yapmak peşinde değildim. Milli Eğitim Bakanlığı'na hediye etmek, için yurt binası yapmak üzere, formaliteleri tamamlama çabasındaydım.

Vakfımız şemsiyesi altında, on yıl içinde, 33 kalıcı eser meydana getirebilmemiz, ayırdığımız paradan çok, ayırdığımız vakit sayesinde mümkün olabilmiştir.

Bir çok şeyi bellemeye çalışan Türkiye'de, bir ailenin hayır işlerine maddi imkân ve zaman ayırmasının, öncülerinden olmanın güçlüklerini göğüslemek zorunda kaldık.

42
İnsanın manevi dünyası zengin olmalı

İlimde, teknolojide gelişmenin sınırlarının olmadığı görülüyor. Fakat görülen bir başka gerçek var ki, ilimde, teknolojide ilerleme, maddi varlığın artması, yaşam koşullarının hergün daha iyiye gitmesi, insanoğlunun saadete erişmesi için yeterli olamıyor.

Ve herşeyin ötesinde, bir safhadan sonra ilimde, teknolojide ilerleme, maddi varlığı artırabilme başarısı "manevi ve ahlaki değerlere" yöneliş ile mümkün olabiliyor.

İşte "Japon Modeli" kalkınma, bunun en açık örneği... Türkiye'de de "Japon örneği ihracat", "Japon örneği sanayi" özlemi günlük tartışmalar da sık sık tekrarlandı.

Japonya otomobil yapmayı Amerikan Birleşik Devletleri'ndeki dev kuruluşlardan, General Motors'dan, Ford'dan öğrendi. Ama çok kısa sürede, dünya pazarlarında ve Amerikan pazarında bu dev kuruluşlarla rekabete girebildi. Onlardan daha başarılı şekilde mal satmayı becerebildi.

Bu becerinin üç ayağı vardır:

- Teknoloji,
- Disiplinli çalışma,
- Ananeye bağlılık ve maneviyat.

Belli fiatı olsa da, belli zorlukları olsa da, teknolojiyi bir ülkeden öbürüne transfer etmek mümkündür.

Disiplinli çalışma, ananeye bağlılık ve maneviyat, ülkemizde bugün

büyük ölçüde ihmal edilen, küçümsenen faktörler haline gelmiştir.

Bir zamanlar, Türkler, ananeye bağlılık, çalışma disiplini, manevi değerlere verdikleri önem bakımından dünyanın ender uluslarından biri olmuştu.

Japonları güçlü kılan nedir? Japonlar geleneklerine bağlı, disiplinli, düzenli, çalışkan, kendilerine güven duyguları yüksek kişilerdir.

Aslında Japonların bugün övgü ile sözünü ettiğimiz bu hasletlerine Türkler de sahiptir.

Ne varki, sanayileşme çabası içinde Japonlar bu hasletlerine sahip çıkıp, bunu bir güç olarak kullanırken, Türkiye'de tersi bir gelişme olmuş, sanayileşme sarhoşluğu içinde, işçi/işveren münasebetlerinde olduğu gibi, çeşitli yanlış tutumlar sonunda, Türklerin mümtaz özellikleri kaybolup gitmiş veya unutulmuştur.

Lonca, Ahilik, Bektaşilik gibi inanç birlikleri, Türklerin uzun yıllar medeniyet yarışında öne koşmalarında mesleki disiplini sağlamıştır.

Loncalar, aynı meslekten insanların, bir pîrin yönetimi altında meydana getirdiği derneklerdir.

Birlik ve töreleri olan kuruluşlardır. Loncanın genel inanç ilkelerine, ahlâk kurallarına, yasalarına, buyruklarına karşı gelenler loncadan çıkarılır; ellerinden meslek belgeleri alınırdı.

Her sanatkâr kendi mesleğinin loncasına yazılmak zorunda idi. Loncalar, her meslekte, çıraklık, kalfalık, ustalık gibi meslek basamaklarını disiplin altına alırdı. Loncaların Fütüvvet Teşkilatı ve Ahilik ile yakın ilişkisi vardı.

Anadolu Türkçesinde Ahi'lik diye anılan Fütüvvet teşkilâtında; bir şeyhin başında bulunduğu özel bir tekke veya zaviyede toplanan, belli inanç, düşünce ve davranışları olan, dini ve mesleki bir birlik vardır. Bunlar bir çeşit esnaf teşkilâtıdır.

Alçak gönüllülük, cömertlik, başkalarını sevmek, nefsine hâkim olmak, kendini başkalarından üstün görmemek, dünya malına önem vermemek, başkalarını hoşgörmek, tevekkül Ahilikte esastır.

Ahiliğin ilkeleri; alım satımda birlik, kalitede belirli bir seviyenin muhafazası, kuvvetli ahlak, makûl kazanç ve yardımlaşma idi.

Anadolu'da XIII. yüzyıldan bu yana Hacı Bektaş Veli'nin tohumlarını attığı bir başka meslek disiplini, Bektaşiliktir. Bektaşilik'te ahlâk, verilen söze dayanır. Bu da, "elin tek, dilin pek, belin berk tut" sözünden ibarettir. "Kendini bilene atasının kanı helâl, bilmeyene anasının sütü haram" inancına dayalı bir düşünüş şeklidir.

Bugün Lonca, Ahi teşkilâtları, Bektaşi teşkilâtlarının yıllarca başarı ile uygulanan ilkeleri, bu teşkilâtlarca kurulan disiplinler, unutulmuş gibidir.

Manevi inançlar, manevi kaideler olmadan, sadece maddiyata dayalı biçimde bir toplumun gelişmesinin güçlükleri ise ortada...

Hele hele, o toplumda maddi kaynaklar sınırlı ise, manevi teşvik olmadan silkinmek, birşeyler yapmak güç oluyor.

Tekrar tekkeleri kuralım, Beştaşi şeyhlerini arayalım gibi, çağımızın gerçeği ile çelişen arayışlar içinde olamayız.

Ama, geçmişin tecrübelerini, bizim olan, Türklerin özünden gelen tecrübelerin iyi yanlarını yaşatmalıyız.

İşte Japonya örneği, bu bakımdan bizim için de önemlidir.

Sanayileşmede manevi kaideler bize disiplin sağlar, bizi teşvik eder.

Türklerde kuvvetli bir aile yapısı vardır. Aile içinde büyüğün etrafında toplanma vardır. Büyüğe saygı vardır. Büyüğün küçükleri koruması, kollaması sorumluluğu vardır.

Türk, ülkesi uğruna, sancağı uğruna, dini uğruna, namusu uğruna savaş verir. Bu savaş onun için kutsal bir savaştır. Ölürse şehit, kalırsa gazidir.

Savaşırken, "Allah"ın adı ile savaşır. Yeni bir işe atılırken "Allah" adı ile başlar. Sevdiklerini "Allah"a emanet eder.

Türklerde bir sanat, ticaret töresi, adabı, ananesi vardır. Eski esnaf teşekkülleri loncalar, her sanatın pîrleri, usta-kalfa-çırak ilişkileri, ticaret ve sanat konusunda, Türklerin tesis ettikleri disiplinin örnekleridir.

İslâm dini ise, dünyanın her köşesine dağılmış, milyonlarca Türk'ün uzun yıllar birbirine bağlılığını sağlayan, temel manâevi değerlerden biri olmuştur.

Bugünün şartlarında Türkiye'mizin durumunu değerlendirirken, geçmişte sahip olduğumuz, sonra bir ara unutur hale geldiğimiz, bu "manâevi değerleri" hatırlamakta yarar vardır.

Ciddi sosyal ve politik bunalımların suçunu, sadece ekonomik nedenlere yükleyemeyiz.

50 Milyonu aşan ve her yıl 1 milyon artacağı anlaşılan nüfusumuzu, "muasır medeniyetler seviyesinde" bir ülkede yaşatmak, onlara "insanlık haysiyetine yaraşır" hayat koşulları sağlamak sorumluluğu altındayız. Ne kadar başarılı olursak olalım, sadece maddi olanaklarını artırmakla, 50 milyonu "birarada" tutmanın güçlüğü ortadadır.

50 Milyonu birbirine bağlayacak olan, onlara daha çok ve huzur içinde çalışma azmi verecek olan "müşterek mânevi değerleri" arayıp, ortaya koymak, 50 milyonun bu değerler etrafında birleşmelerini sağlamak görevimizdir.

1920'lerde Atatürk Türkiye'deki etnik gruplara "Türk" olduklarını, bu ülkede yaşıyan herkesin Türk sayılacağını anlattı; onlara bu inancı verdi, Türk bayrağı altında büyük devrimler gerçekleştirdi.

Atatürk din ile devlet işlerinin birbirinden ayrılmasına da özen gösterdi; dini inançlara saygı yarattı.

O, manevi ve ahlaki kıymetleri geliştirmenin ve bunları yaşamın bir unsuru haline getirmenin, Batı âlemi içinde eşit şartlarla yer almamızı kolaylaştıracağına inanıyordu.

Atatürkçü Batılılaşma idealine yaklaşmanın bir yolu da, budur.

Allah'a inanç, Allah korkusu ve İslâm dini, maddi sorunların baskısındaki toplumlarda; insanlara ümit, inanç, yaşama ve çalışma azmi verecek unsurlardır.

Artık manevi gelişme olmadan, ekonomik kalkınmanın sürekliliğini koruyamayacağı anlaşılmıştır.

Fakat burada çok ciddi bir sınır sorunu vardır. Din ile devlet işleri arasındaki çizgi, din ile politika arasındaki çizgi nasıl korunacaktır? Dinin istismarı nasıl önlenecektir? Bunda başarı sağlanamaz ise, tam tersine bir sonucun ortaya çıkması; din maskesi altında irticaın, gericiliğin toplumu geriye götürmesi söz konusudur.

Hatırlayınız; Ay'a giden astronotun cebinde "İncil" vardı.

İşte modelimiz bu olmalı: Aya gidebilecek bir teknolojiye ve beceriye sahip olabilmek; fakat aynı zamanda "Allahın gücünü, desteğini" aramaya devam etmek...

Yeni nesillerimizi manevi değerlere yöneltme yolunda, Müslümanlığın yüce gücünden yararlanma arayışları içinde olmalıyız. Okullarımızda irtica arayışında değil, tersine, medeniyete yöneliş yolunda manevi güç olarak, artık din eğitimine önem vermek zorundayız.

Törelere ve ananelere bağlılık; düşüncelerimizde ve hareketlerimizde musamahayı, biribirimize sevgi ve saygı duymamızı sağlar; zıtlaşmaları asgariye indirir, yumuşatır; iç barışın tesisine yardımcı olur. Böylece ortaya daha dengeli ve sağlıklı bir toplum yapısı çıkar.

Aksi halde, manevi değerlerden, ananeden yoksun insan kitlelerini mesut etmek, idare etmek çok güç olacak; bu topluluklarda sosyal huzur kolaylıkla sağlanamıyacaktır.

Kuran'da şöyle buyuruluyor: "Gevşemeyin, endişe etmeyin. İnancınız sağlamsa, mutlaka başarırsınız."

Amerika'da, Teksas'ın Dallas eyaletinde Houston'da büyük bir hastahanede, kalp ameliyatı olmadan önceki gece, yattığım odanın kapısı açıldı. İçeriye bir papaz girdi. Bir iskemle çekip yatağımın yanına oturdu. Bana özetle şunları söyledi: "Yarın sabah önemli bir ameliyata gireceğini duydum. Bizde âdettir. Önemli ameliyata gireceklere dua ederiz. Senin müslüman olduğunu öğrendim. Siz Hazreti Muhammed'e (S.A.) inanıyorsunuz. Biz ise Hazreti İsa'ya inanırız. Ama Allah'ımız birdir. Bu gece Allah'ın sana yardımcı olması, kuvvet vermesi için dua edeceğim."

Çok etkilendim. Bu ziyaret bana "İnanç" konusundaki eksikliklerimizi, "dini vecibelerimiz" konusundaki ihmallerimizi hatırlama imkânı verdi.

Daha önce de, İngiltere'de bir küçük kentte, özel bir okula devam eden

kızımın durumunu konuşmak üzere öğretmenleriyle sohbet ederken, benzer bir durum ile karşılaşmıştım.

Kızımın sınıf öğretmeni bana şunları söylemişti: "Okulumuzda öğrenciler her gün kiliseye giderler. İncil okur, din ve inanç eğitimi görürler. Sizin kızınız müslüman olduğu için kiliseye götürmüyoruz. İncil okutmuyoruz. Geçen gün çağırdım. 'Kızım bu saatlerde sen de İslamiyete ait bir kitap oku' dedim. Burada böyle bir kitabı temin etmek imkânsız, siz Türkiye'den gönderir misiniz?"

Yurt dışı iş seyahatlerimi uçak ile, gemi ile yapıyorum. Her hava alanında bir kilise var; gemilerde ufak bir kilise ve papaz mevcut. Gemi ile yaptığımız son seyahatlerimden birinde oturduğumuz salona bir papaz geldi, özür dileyerek salondan çıkıp çıkamıyacağımızı sordu. Geminin kilisesi dolmuş. Salonda dini tören yapacaklarmış.

Amerika'da TV istasyonları, arasında kıyasıya bir ticari rekabet mevcuttur. Seyirciyi çekmek için rakip istasyonlar cazip ve farklı programlar verirler. Fakat pazar sabahları bütün TV istasyonları sadece dini programlar verir. Kiliseden naklen yayın yapar.

Batıda, her otel odasında, yatağın yanındaki konsolun çekmecesinde bir İncil bulunur.

Genellikle istemiyerek veya bilinçsiz olarak "gâvur" diye küçümsediğimiz batı ülkelerinde her pazar sabahı, aileler en temiz giysileri içinde, en yaşlı ferdinden en küçük, üyesine kadar, toplu halde kiliseye gidip inançlarını tazelerler.

Filimlerde gördüğümüz gibi, aile fertleri en büyüğün çevresinde masaya oturmakta ve verdiği nimet için Tanrıya şükretmeden yemeğe başlamamaktadırlar.

Bütün bu örnekler bana "dini vecibelerimiz" konusundaki ihmallerimizi hatırlama imkânını verdi.

Ülkemizde, nüfusumuzun tamamına yakın kısmı müslüman olmanın kıvancını duyar. Fakat acaba, ağırlaşan ekonomik ve sosyal şartlar içinde, müslümanlığın icaplarını, gün geçtikçe biraz daha ihmâl etmiyor muyuz?

En basitinden, hristiyanların İncil'e gösterdikleri ilgi kadar, Kuran'a saygılı olmamız gerekmez mi?

Tabii olarak, hergün daha iyi yaşama şartlarının bekleyişindeyiz. Bu şartların gerçekleşmesi halinde, Allaha yeterince şükür ediyor muyuz?

Eski evlerimizin o güzel geleneklerinde, besmele ile bereket duası ile yemeğe başlayıp, Allaha şükür ederek sofradan kalkmak, ne güzel bir şeydir.

Ben bunları, biz de her hastahaneye bir din adamı, her otel odasına bir Kur'an koyalım, Cuma sabahları TV sadece dini yayın yapsın diye yazmıyorum.

Ama, din ve dünya işlerini biribirinden ayırıp, dini devlet işlerine ve politikaya alet etmeden de bir müslüman olarak, yapabileceğimiz çok şeyler olduğuna inanıyorum.

Ve şuna da inanıyorum ki; dünyanın en iyi, en ileri dini olan müslümanlık, ülkemizde refahın, hızurun tesisinde, daha mutlu yarınlara yönelmede, bizlere kuvvet verecek, güç verecek engin kaynaklardan biridir.

43
Araştırma ve geliştirmenin önemi (Ar - Ge - Sa)

Ben teknolojiyi, bilimin, tekniğin ve yeniliklerin üretime uygulanması şeklinde tanımlıyorum.

Bu tanım çerçevesinde, teknoloji, sonu olmayan, devamlı yenilik ve gelişme gösteren bir dinamiği ifade eder.

Teknoloji bizler için, Türkler için yeni bir konudur. Belki hâlâ önemini anlıyamadığımız, içimize sindiremediğimiz bir konudur.

Bunda mutlaka, bizlerin üretim sürecinde yeni olmamızın, üretimin inceliklerini yeni yeni öğrenmemizin rolü vardır.

Üretime teknolojiyi uygulayabilmek, en ileri teknolojiyi getirebilmek için, en iyi teknolojinin nereden, nasıl, ne fiyatla alınacağını bilmek gerekir. Bunu bilmeyen, bu yeteneklere sahip olmayan, gerekli teknolojiyi alma şansına kavuşamaz.

Kendi teknolojimizi, kendimiz üretmemiz çok iyi olur. Fakat; bu işe para harcamak gerektir, bunun için yetişmiş eleman lâzımdır.

Biz ilk aşamada, öncelikle kendimize en iyi teknolojiyi seçecek bilgi birikimini sağlıyalım, bu yeter. İlerisi fazla hayâl olur. Yine de bu konuda herşeyi bırakalım demiyoruz. Örnek vereyim: Kordsa'da, bizim yerli uzmanlarımız, buhar enerjisi tasarrufunda başarı sağladı. Akçimento'da, yerli uzmanlarımız kömür kullanma medodunu geliştirerek maliyeti ucuzlattı. Akkardan'da, ufak bir makine ilâvesiyle prodüktiviteyi artırdılar.

Teknoloji, tabii ki sermaye yoğun yatırımı gerektirir. El tezgahlarında iplik bükerek, AET'ye ne kadar iplik satılabilir? El tezgahında bez dokuyarak, ne ihracat yapılabilir?

Teknoloji denilince, Japonya ve Kore tecrübelerinden sözetmeden geçemiyeceğim.

Bu ülkelerde adam ve emek boldur ve ucuzdur. Ama, bu iki ülke ekonomideki başarılarını, en ileri teknolojiyi uygulayarak sağlamış; binlerce insana en ileri teknoloji sayesinde iş bulmuşlardır.

Ne yapıyorlar? Devamlı olarak teknolojik yenilikleri izliyorlar. Teknolojiyi ABD ve Avrupa ülkeleri geliştiriyor. Onlar bu teknolojiyi en hızlı şekilde üretime aktarıp, teknolojiyi geliştiren ABD ve Avrupa'dan önce ürünlerini pazara daha ucuz maliyet ile sürüyorlar.

Böylece, teknolojinin yalnız başına bir değer taşımadığını, başka anlatımıyla Araştırma/Geliştirme harcamalarının çalışmalarının önemli olduğunu; fakat asıl önemli noktanın, bu Araştırma/Geliştirme sonuçlarını, en kısa sürede başarı ile üretime uygulamak olduğu görüyoruz.

Teknoloji sadece sanayi için önemli değildir. Tarımsal üretimde de teknoloji değer taşır. Türkiye'de buğday üretimi, Meksika tohumu uygulamasıyla, gübre programlarıyla başarıya ulaşmıştır. Türkiye'de uzun süredir yeni teknoloji akımı, tarım kesiminde ihmâl edilir olmuştur. Tohumlarda dejenerasyon başlamış, hastalıklar artış göstermiştir. Teknoloji arayışlarında gözümüzü sadece sanayie değil, tüm ekonomiye ve hatta hizmet kesimlerine de çevirmek zorundayız.

Bu, başkaları jet'le giderken, bizim katır sırtında dünya turuna çıkmamıza benzer.

★★★★

Teknoloji ve ileri teknolojide Araştırma ve Geliştirmenin önemine inandıkdan sonra, Türkiye'de kendi alanımızda bu gelişmeleri nasıl kullanabileceğimiz arayışına girdim.

Önce Türkiye'de yapılanları inceleyip, görmeye çalıştım. Türkiye'de 1960'lı yıllarda kurulan Tübitak (Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu) Gebze'de Marmara Bilimsel Araştırma Kurumu adı altında geniş bir arazide büyük tesisler meydana getirmişti. 1985 yılı bütçesinden 3 milyar

lira ödenek alıyordu. Bu ödenek de sadece mevcut personelinin giderlerini karşılıyordu. Tübitak'ın, kuruluş yıllarındaki bekleyişlere, verilen emeklere, yapılan yatırımına karşılık; geçen 20 yıllık faaliyet döneminde, Türkiye'nin teknolojik gelişmesine gereken ölçüde katkı yapamadığını üzülerek gördüm. Mutlaka bunun değişik sebepleri mevcuttur. Ama önemli olan neticedir.

Bunun üzerine Sabancı topluluğu içinde en geniş üretim imkânı bulunan tesislerden başlıyarak, Araştırma-Geliştirme yatırımlarına ağırlık vermemiz konusunda bir politika kararı aldık.

Kord ve Lastik, uluslararası standartlara uygun olarak ürettiğimiz, rakip çokuluslu şirketlerin devamlı teknolojik gelişmelerini izleyip, onlarla atbaşı yarışmak durumunda olduğumuz bir üretim dalı olduğundan; Lassa ve Kordsa tesislerinin ortak yararlanacakları bir Ar-Ge-Sa (Sabancı Araştırma ve Geliştirme Merkezi) projesi geliştirdik. Bu proje çerçevesinde, Batıda sanayileşmiş ülkelerde mevcut ölçülerde, Araştırma-Geliştirme, eğitim tesisleri meydana getirmek üzereyiz. Araştırma ve geliştirmede esas faktörün, tesisin ötesinde insan olduğunun bilinciyle, öncelikle yetişmiş insan üzerine yatırım yapıyoruz.

44
Sabancı Üniversitesi

Sanayi hayatında ve teknolojinin kullanılmasında "insan" unsuru önemlidir. Müreffeh, mutlu, sağlıklı, yüzü gülen, keyfi yerinde bir Türkiye istiyorsak; en önemli ve en öncelikli işlerimizden birinin, insanımızı iyi yetiştirmek, olduğunu bilmeliyiz. Batı nasıl yapmış, Japon nasıl yapmışsa, biz de aynı başarıyı göstereceğiz. Her işin ehil insanlar elinde yürüdüğünü ve büyüdüğünü aklımızdan çıkarmayacağız.

Babam Hacı Ömer, giriştiği her işte, önce, işi yürütecek adamı arar, bulurdu. "Bir işe girmeden önce kaptanını seçeceksin" derdi.

Babam, bundan 60 yıl önce, Kayseri'nin Akçakaya köyünden kalkıp, çalışmak için yaya olarak Adana'ya gittiğinde, çağdaş teknoloji, su ve rüzgâr gibi doğal güçlerden, buhar enerjisine ve elektriğe geçeli 100 yılı aşmıştı ama, babam ilk buharlı ve petrollü tarım makinelerini henüz yeni görüyordu. O yıllardaki, saatte 40 km.lik hız, dünyanın o zamana kadarki 70 bin yıllık insanlık geçmişinde bir mucize sayılıyordu. 60 yıl sonra bugün, saatte 40 bin km. hızla Ay'a gidiliyor. İnsan zekâsının ve bilgisinin yarattığı bu büyük hıza uymaya mecburuz. Fotoğraf makinesi, icadından 112 yıl sonra insanlar tarafından kullanılmaya başlamış ama, atomu 7 yılda, sun'i peykleri 3-4 yılda hayatımıza sokmuşlar.

Bu hızı anlayan, bu büyük değişimi ve gelişimi izleyebilen insanlar olmalıyız. Sadece başkalarını hayranlıkla izleyen bir toplum olmak yerine, yaratan insanlara sahip olmalıyız. Bunun temeli ise, eğitimdir.

Ben gençliğimde, hatırlarım, yüksek tahsil yapanları bir yana bırakın, lise tahsili olanlar bile parmakla gösterilirdi. Adana'da 1940'lı, 1950'li yıllarda, şu adam Almanya'yı görmüş, şu Fransa'ya gitmiş, diye, insanların gıpta ile seyredildiğini unutmadık.

Teknik bakımdan da aynı şeyler söz konusu idi. 1940'lı yıllarda Türkiye'nin bir çok şehrinde otomobil kullanma becerisine sahip olmak, bir üstünlük kabul ediliyordu. Lassa'nın kuruluşunda, işbirliği yaptığımız Kayseri'li arkadaşımız Hüseyin Bayraktar'ın babasının, lastik ve otomotiv ticaretine başlayışının ilginç bir öyküsü vardır. 1940'lı yıllarda Kayseri Valisi'ne otomobil tahsis edilmiş. Şehre ilk ve tek otomobil geliyor. Kim kullanacak diye tüm şehirde araştırmışlar. Hüseyin Bayraktar'ın babası Mehmet Bayraktar'dan başka kullanabilecek kimse yokmuş. Onun üzerine Valiye şöför olmuş. Otomobil kullanma yeteneği nedeniyle herkesin gıptasını kazanmış. Çevre edinmiş. Vali'nin şöförlüğü sayesinde otomobil konusunda şehrin en bilgili insanı olarak tanındığından, zamanla, o şehirde benzin, lastik, yağ, otomotiv bayilikleri vermek isteyen firmalar, ilk defa onunla temas etmişler. O da şehrin en büyük tüccarı haline gelmiş.

Onun çocukları, babalarının ilgi sahasında kafalarını hazırlamış, lastik fabrikası kurmaya yönelmiş, otomotiv yan sanayiinde yatırımlar yapmış, otomotiv sanayii için, far fabrikası kurmuşlardı.

Bizim ilk tesislerimiz kurulurken en önem verdiğimiz kişi "kazancı"lardı. Kazancı, tesislerin buhar birimlerindeki makineleri işletebilecek, makinenin dilinden anlayan teknisyene denirdi. İlk kazancı'larımız, okuma yazma bilmeyen, pratikten yetişme elemanlardı. Sonra, sanat okulları mezunları, mühendis, nihayet Avrupa'da eğitim görmüş elemanlar, kazan bölümlerinde sorumluluk aldılar.

Gene bizim ilk fabrikalarımızda yönetim kademesinde ve teknik kademede bir elemana ihtiyacımız olduğunda, ilk başvuracağımız yer Kamu İktisadi Teşekkülleri'nin fabrikalarıydı. Daha sonra bu kaynak dışındaki yerlerden de yetişmiş eleman bulma imkânı ortaya çıktı.

1985 yılında, Türkiye'de 27 devlet üniversitesi vardır. Bu üniversitelerde yaklaşık 450 bin kişi okuyor, her yıl yaklaşık 100 bin kişi mezun oluyor. Binlerce üniversite mezunu işsizdir, ama, Türkiye'nin yetişmiş kaliteli insan gücüne ihtiyacı devam etmektedir.

Demek ki, sorun sadece üniversite sayısını artırmak değil: kaliteyi, yetişmiş eleman kalitesini yükseltmektir.

Devlet üniversitelerinin hepsinin, kamunun kıt kaynaklarından eşit yararlanma zorunluluğu sonucu, belli bir seviyede eğitim vermesi normaldir.

Bu tip eğitime de ihtiyaç vardır. Fakat, ileri ülkelerde, bir farklı eğitim yolu daha gelişmiştir.

Bu, yetenekli gençler için, üstün eğitim programları uygulanmasına imkân verecek, kaliteli eğitim müesseselerinin kurulmuş olmasıdır.

Amerika'da iken bana dediler ki: "Amerika'da her yıl okul çağına gelen gençlerin içinden üstün zekalılar seçilir. Bunlar toplamın yüzde biri dolayındadır. Onlar için ayrı eğitim programları uygulanır. Ve gençler birgün ülkeyi yönetir. Amerika'yı Amerika yapan bunlardır."

Türkiye'ye dönüşte bu hikayeyi Süleyman Demirel'e anlattığımda; itiraz etti, "Sadece Amerika'yı değil, dünyayı da yöneten bunlardır" dedi.

İşte, bu birikimlerle bir arayışa giriştim.

Vakıf işinde yola çıkıp, on yılda, yurdun değişik yerlerinde, değişik tesisleri gerçekleştirmiştik. Sabancı ailesinin gücü, Türkiye'de örnek bir üniversite meydana getirmeye yetmez miydi?

Örnek derken, kafamda hep, "Amerika'daki Harvard Üniversitesi" modeli vardı. Başta Cumhurbaşkanımız olmak üzere, Başbakanımız ve tüm yetkili ve bilgili kişilerle temasa başladım.

Hepsinden büyük destek gördüm. YÖK Başkanı Prof. Dr. İhsan Doğramacı beni çok teşvik etti. Yeni Anayasa'nın ve Üniversiteler Kanunu'nun, özel Vakıf Üniversiteleri kurulmasını sağlıyan hükümlerini anlattı. Ankara'da kendi gerçekleştirdiği eserleri gösterdi. Kendi imkânlarıyla bir Vakıf Üniversitesi tesis yolunda attığı adımları anlattı. Beni yüreklendirdi. Fakat en büyük desteği kardeşlerimde buldum. Kardeşlerim, Sabancı ailesinin, bir Vakıf Üniversitesi kurması kararını aldılar. Biz de yola çıktık.

45
Zamanla oluşan Sabancı karakteri (Hayat insanı yoğuruyor)

Hayatta doyamadığım birşey varsa, o da para değil, çalışmaktır. Çünkü çok kısa sürede, harcıyamayacağım kadar paraya, bana yetecek kadar varlığa kavuştum. Ama çalışmak, bir işi başarmak, paradan farklı şeylerdir. Futbolcunun gol atması, bestekarın eserini tamamlaması gibi birşey.

Biz çalışmayı babamızdan öğrendik. Çalışmayı seven insan, yanındakini de çalıştırır.

Bir bestekar, eseri çalınınca beğenilmesinden, alkış seslerinden nasıl zevk alırsa, ben de yatırımın tamamlanmasından, makinelerin "şakur-şukur" işlemesinden, çıkan ürünleri görmekten öyle zevk alırım. İşte doyamadığım zevk budur.

Bu alışkanlıktan vazgeçilemiyeceğini de anladım.

Kalp ameliyatından sonra doktorlar, bana daha az çalışmayı, daha kontrollü yaşamayı öğütlediler. Bir süre kendimi frenledim. Baktım olmuyor. Freni koyuverdim. Böyle mesut olabildiğime göre, devama karar verdim. Allahın izin verdiği kadar, hizmet verme, başarma, kazanma zevkini sürdürmeye niyetliyim.

Nasıl ki, bir koşucu finalde ipi göğüslediği zaman başarısını görebiliyorsa, biz de çalışmalarımızın, uğraşımızın sonucunda istihdamda, üretimde, kârda, daha çok vergi ödemede görürüz. Bir yarış bitti mi, yenisi başlar. Bir koşucu hiçbir zaman, hayatında bir kere koşup, tek bir yarış kazanmak amacıyla hazırlanmaz.

Dünyanın her köşesinde rekabet büyük kamçıdır. Bu kamçı "ifrada kaçmayacak şekilde" insanlar üzerinde dolaşmalıdır ki, insan daha ileriye koşma arayışında olsun. Yarışma duygusu insanları daima dinamik tutar.

Ben, önde koşanlardan biri olmaktan mutluyum ve bunun için Allaha şükrediyorum.

Cebimde bir boncuk taşırım. Ayrıca cebimde bir de muska taşırım. Elbise değiştirirken hep onları da değiştiririm. Ondan ona... Bazen boncuğu iğneyle bir yerime taksam diye düşünürüm, ona da vaktim olmaz elbise değişirken, alıp cebime koyarım.

Ben bazen büyük davetler yaparım. Kalabalık gelip gittikten sonra bekleriz karı-koca, dur bakalım ne kırılacak, ne düşecek diye... "Nazar" diye bir olayın varlığını kabul ediyorum. Meselâ yeğenlerimden birisinin nişanı vardı. Ertesi gece şangırt sesleriyle uyandık. Arka merdivenin üstündeki koca avize yere düşmüştü. Yine büyük bir yemek gününde, davet sona erince, dağılınca, misafir tuvaletinde yangın çıktı. Buna benzer iki üç olay daha oldu. Annem söyler, "Oğlum nazar değer," diye.

En çok yılandan korkarım. Bir aslanla ormanda yapayalnız karşılaşmışım, aslan beni parçalamış ya da bir yılanla karşılaşmışım, yılan beni sokmuş; ben aslanı tercih ederim.

İnanıyorum, bazı insanlar şanslıdır, Allah bazı insanlara doğuştan şans verir. Bazı insanlara rastlamışımdır, para kazandırtmaya çalışırım. Şuna yardım edeyim. Şu alışverişin içinde bir pay çıkarayım demişimdir. Olmamıştır. O adamın kısmeti yoktur. İş sevgisi, iş bilgisi noksan diyemeyiz. Bir adam durup dururken pamuk almaya başlamıştır, pamuk işi kötü gitmiştir. Tekstile girmiştir, iyi giden iş, kötü gitmeye başlamıştır. "Vermeyince mabut, ne eylesin Mahmut" diye bir atasözü vardır. Hayatta bu atasözünün doğruluğuna, bazı kimselerin şansının, kaderinin kısmetinin "Allah tarafından bir sebeple bağlandığına" şahit oldum.

Benim çok sevdiğim Cemil Gözüyeşil isimli bir arkadaşım vardı. Ben Allahınoğlu Mustafa Salihoğlu ile birlikte Adana Erkek Lisesin'de okurken, Cemil Gözüyeşil de Kemal Özgür ile birlikte Adana Ticaret Lisesin'de okurlardı ama biz dördümüz birlikte olur, arkadaşlık ederdik. Ben sanayi konusundaki çabalarımı ilerletirken, Cemil Gözüyeşil de çiftçilik yapmaya, bu arada ufak tefek alım satımlara girmeye başlamıştı.

Kendisini çok sevdiğimden, onu "biraz kollamak, para kazanmasına

sebep olmak" isteğine kapıldım. O zaman Adana'da pamuk ticaretinde "koçan alıp satmak" iyi para getiriyordu. Koçan alıp satmanın ne demek olduğunu daha önce anlatmıştım. Koçan, bir anlamda pamuğun tapusudur. Pamuk depoda yer değiştirmeden, koçan alıp satıldıkça sahip değiştirir. Koçanı ucuz alıp pahalı satan kâr eder. Pahalı alıp, ucuz satan zarara uğrar.

Ben Cemil Gözüyeşil'in babasından bir miktar sermaye istedim. Bu sermayeyi, bizim bu işe tahsis ettiğimiz paralara ekledim. Koçan alıp satarken, biliyoruz ki, bunun yarısı Cemil Gözüyeşil için. Kârın, zararın yarısı onun. Şu Allahın işine bakın ki, sadece kendimiz için koçan alıp sattığımızda kâr ediyoruz. Ne zaman ki, Cemil Gözüyeşil ile ortak alım satım teşebbüsümüz olsa, sonuç zararlı.

Sadece koçan işi değil, başka konularda da alım satımı Cemil Gözüyeşil üzerinden geçirip, ona bir menfaat sağlamaya teşebbüs ettim. Bütün çabalarım boşa çıktı.

Anladım ki, Allah, Cemil Gözüyeşil'in "kısmetini bağlamış". Ne kadar zorlasan, para kazandıramıyorsun. Tersine zorladıkça, zarar ediyor.

Batıl denilebilir ama, Allah vermeyi ahdetti mi, Allah veriyorum dedi mi, kimse durduramaz. Allah bana verdi çok şükür. Ve o kadar geniş ki Allah'ın hazinesi, o kadar hudutsuz ki... Babam, "Oğlum Allah'tan iste derdi. Onda hudutsuz var. Ortağımla, aramızdaki menfaat bölüşmesinde, kantarın topunu kaçıracak ölçüde hesaplara gittin mi, ortağınla aranda sürtüşmeler başlar. Kavga, döğüşe gider, iş bozulur. İkiniz elele verin de, hızla yürekten çalışın. Birbirinizin hakkına göz dikeceğinize, Tanrıdan isteyin. Yukarda hudut yok. Allah'ın hazinesi bol..."

Servetin yaşamla ilgili bir sınırı, ölçüsü var. Bunu aştıktan sonra, insanın bir alakası kalmıyor. Rakkamlar beyannamelerde vardır. İfade ettiği şeyler, insanlara göre değişiyor.

Yeniden dünyaya gelsem, gene sanayici olurdum. Cumartesi, pazar yok, bu ne kadar ağır iş diyorum ama, gene bunu yapardım. Bazen soruyorum, kendime. Elli yaşını aştın. Koş, koş, koş deli koyun gibi koşuyorsun. Ne arıyorsun, nereye koşuyorsun, ne olacak bu koşmanın sonu? Uyku yerinde değil, gece gündüz çalışma, ne yapacaksın, ne olmak istiyorsun? Aradığın nedir? Beş fabrika daha yaptın, beş mektep daha yaptın. Yavaşla diyorum. Ama sonra bakıyorum ki, ben bu işi çok seviyorum.

Sabahleyin kalkar kalkmaz, tıraş olmaya başlarken, kafamdaki keçiler

de içerden harekete geçer. Aceleleri var... Bir an önce dükkana gideceğim. Kahvaltı sofrasına gelirim. Karım ve çocuklarımla en güzel geçen zamanlarımız, sabahın bu ilk saatlerindeki bir saatlik beraberliğimizdir. Özel sorunlarımızı, günlük işlerimizi konuşuruz. Sadece kendimize ait zamanı yaşarız. Ben pijamalarımla, eşim sabahlığı ile rahat ve dertlerden uzak kalmaya çalışırız. Evde yaptığımız, saçın üzerinde pişirdiğimiz yufka var ya; işte onların kırıntılarını severim. Biraz beyaz peynir, şekersiz çay. Benim kahvaltım. Bu durum üç beş dakikayı geçmez. Yani kahvaltıyı sünepe ederim. Öyle yemeğine genellikle gitme alışkanlığım yoktur. Bir önemli sebep, kıramayacağım iş olursa, onlar hariç. Akşamları ya bir yere davetliyim ya da bana gelen giden vardır. Haftanın hiç olmazsa beş günü, hürriyetim kendi elimde değildir. Bu belki başkalarına zevkli gibi görünür ama, bana yorgunluk veriyor. Bana da, bu keyif yerine, göreve dönüşüyor. Akşamları da bu tip davet sofralarında uzun kalmak gerekiyor. Benim gibi yemekte freni bozuk bir adam için, bu uzun kalmalar iyi değil. Akşam yerim, onun için gündüz yemeğimi kâr sayarım. Sabahleyin fıkara bir kahvaltıdan sonra öğle yemeği yememiş bir kişi olarak, akşamları oruç açar gibi, yemeğe saldırıyorum. Tıbba göre tam yanlış ama, ben alıştığım yolda devam ediyorum. Amerika'daki doktor, "Sen bugüne kadar böyle aceleci yaşayarak gelmişsin, mutlusun, öyleyse devam et" dedi. İştahım çok. Gece bir davetten geldiğimde, buzdolabının kapağını açarım. Diyelim ki, etli fasulye var. Ver kaşığı ben yiyeyim. Hanım der ki, "Yahu bu yenemez, buz gibi, yağı donmuş, ısıtayım". "Boşver hanım ben yerim" derim.

Çok iştahlıyımdır. Taştan yumuşak herşeyi yerim. Yeter ki benim dişimi kırmayacak olsun. Dişim öğüttü mü, tamam. Bu mide beni nasıl götürüyor, nasıl isyan etmiyor, buna şaşmamak mümkün değil. Mutfağı severim.

Avrupaya gittiğimizde, otel yerine pansiyonda kalmayı tercih ederiz. Sebep, mutfak var. Herkesin bir hobisi var. Ben de mutfağa girip bir şey yapmayı severim. Dinlenmek için yaparım. Yalnız hanımın dehşetli şikayeti vardır. Çok fazla kap, kacak bulaştırıyorum. Bir de elim sakardır. Çok şey kırar dökerim.

En fazla su böreğini severim. Karım da Kayseri'li olduğundan, o da ona alışmıştır. Hamuru evde yoğurup, oklavayla açıp, haşlayıp pişirmenin zevki başkadır. Çok ince olacak. Sonra tavuklu pilav, kuru fasulye, bulgur pilavı, domates bol... Tatlı ile Allah'tan alakam yoktur. Kebap pide içinde. Aşlama su veya şalgam suyu...

Bir zaman 108 kiloydum. İçki de içerdim. Uzun bir gecede birkaç duble rakı... İki üç duble viski içerdim. Sonra viskinin beni acıktırdığına inandım.

Onun için artık içmiyorum. Kış aylarında greyfurt veya portakal suyu ile vokta içerim. Fakat evde oturup da, karı koca sofra kuralım da içelim dememişizdir. Evde isem, tek başıma içki içmem.

Zaman zaman, Kızım bazı televizyon programlarını videoya alıyor, ben Cumartesi, Pazar seyrediyorum. Televizyonun insanları, aileyi evde tutması da benim hoşuma gidiyor. Hem trafiği hafifletiyoruz, hem benzin yakmayı azaltıyoruz, evet enerji tüketiyoruz, evde ama. Ben bu renkli cama karşı çok sevgi ile bakan insanım.

Mektep çağlarında, belki o gençliğin icaplarından sigara içip de, sigarayı çorabın içinde saklamak, hocadan kaçırmak, sorulduğu zaman içmiyorum demek gibi saf yalanlar söylemiş olabilirim. Dinimize göre günah sayılan işler yapmış olabilirim. Bunlar özellikle, herhangi bir sebeple mezarlığı gittiğimde aklıma gelir. Ama birini kandırayım amacıyla yalan söylememeye itina gösteririm. Hiç söylemedim demiyorum. İtina gösteriyorum diyorum.

★★★★

Ondört yaşındaki oğlum Metin doğuştan spastik - beyin özürlü kaderinedeniyle yürüyemez, konuşamaz. Dünyanın her köşesindeki tıbbî imkânları denedik. Zorladık. Tedavi ve iyileşme imkânı bulunmadığını anladık. Bu sakat çocuğu görmek beni çok hassaslaştırır. Ağlarım. Biri bana sakat çocuklarla ilgili, himayeye muhtaç çocuklarla ilgili bir şey anlatırsa gevşerim.

Oğlumun konuşmaya çabalaması, "kuzu meler ya.." bana öyle geliyor. Beş kelime becerir. İşte o kadar. Bazen eşim Türkan'a derim ki, "Gel bu çocuğu bu tip kişilerin bakımını yapan özel kurumlardan birine koyalım..."

Başka ülkelerde bu tip özel kurumların sayısı fazla. Birçok aile böyle yapıyor. Dolayısıyla acı ve güç şartları heran gözönünde yaşayıp hissetmiyor. Fakat eşim Türkan, hiçbir zaman razı olmuyor. Ama acaba, o kabul etse, ben bu çocuğun evden uzaklaşmasını kabul edebilir miyim diye de, kendi kendime sorarım.

Eve geldiğimde de her zaman bu tablo var. Yüreğimi parçalar. Tatlı olmayan olay, her an sergilenmekte. Vazgeçemezsin. Parçandır. Yüreğindir.

Yattığımda düşünürüm... Oğlumun sağlıklı olması için bütün maddi varlığımı feda etmeyi ve hatta onu iyileştirecek ise, kendimi bile feda etmeyi göze alabileceğimi anlarım.

★★★★

Mezarlığa gittiğimde, sevdiklerimin, dostlarımın, o eşilmiş mezarın içine indirilmesinden sonra üzerine kürekle toprak attığımızda bir bağırma, çağırma gelir yüreğimden. Haykırmak isterim. "Durun, n'apıyorsunuz, hava alamayacak" diye. O anda çok etkilenirim... İşte her fâni gibi benim de olacağım budur.. Ben hep derim ki, sürünerek değil de, pat diye gelen ölüm güzeldir. Allah bir adama hastalık verecekse, hastalık hastası olup, mızmızlanıp moralimi bozmam. İnanmışımdır ki hastalığın %50'si moraldir. O kadar fazla da bıçağın altında, amaliyatla geçen hastalık versin. Doğrusunu isterseniz, "Öldüm, öleceğim" diye korkmam. Bir alın yazısı var. Allah'ın dediği olur sözünü içime o kadar sindirmişim ki, ne bir nefes fazla alacağım, ne de noksan. Vaktinde bu senaryo yazılmış, "The End" (Son) nerede denecek, belli...

★★★★

Randevulara çok dikkat edilmeşini isterim. Ben gittiğimde yere bu sebeple on dakika erken giderim. Bundan da birşey kaybetmedim. Başkasının da benim randevuma dikkat etmesini isterim. Bu olmazsa sinirlenirim. Bana gelen insan tölerans hudutları dışında gecikmiş ise, o daha odama girmeden, ben karar verir, o adamın işine negatif bakmaya başlarım. Dinlerken de bu gözlükle dinlerim. "Trafik sıkışıktı da geç kaldım affedersin" derler. Trafiğin sıkışabileceğini dikkate alıp, ona göre kendini düzenlemek gerekir. Genelinde defterimde benim 6-7 aylık randevularım var. Benim ana patronum randevu defterimdir. Ona çok dikkat ederim. Çok çalışan için vakit yetmiyor. İşi olmayan için de vakit geçmiyor.

★★★★

Sakıp Sabancı olmayı pek ayrıcalıklı bir şey saymıyorum. Allah'ın verdiğini yiyoruz, içiyoruz. Fazla yersek şişmanlarız. Çok şükür bir arabaya biniyoruz. Bazen çeşitli nedenlerle büyük arabaya binmem gerekiyor. İzmit'e, Çerkezköy'e gidiyoruz. Ben, bindiğim araba ne markadır, süspansiyonu nasıldır, çekiş hızı nedir, bilmem. Gözümün gördüğü yok ki... Ben işimle meşgulümdür. Arabaya binersin, yersin, içersin, gezersin, bir elbise giyersin, 15 ceketi üstüste koyup giyemezsin. Emirgan'daki gibi büyük bir evde otursun. Bu ev babamdan kalmıştır, gelen var, giden var. Bir küçük apartmanda oturuyor, olmakla, burada oturmak arasında büyük bir fark görmüyorum. Ben şu avize şahane filan diyemiyorum, kafam onla meşgul değil. Yalnız, frene basmama rağmen kendimde tutturamadığım bir şey var. Fazla işe daldırmışımdır. Buraya fren geçmiyor. Kafam gır, gır, gır gece gündüz çalışıyor. Babam 59 yaşında vefat etti. Diyorum ki, ben de 50 yaşını geçtim. Bu kafayı gece, gündüz durmadan işletirsen, bir yerde toslar.

Maalesef onu yapamıyorum. Kazanmak için dersem, yanlış söylerim. Allah'a şükür, ihtiyaç çizgisini geçmişim. Ayda bir milyon eksik kazansam, fazla kazansam yaşamımı değiştirmez.

★★★★

Ben olduğum gibi görünmeye ve göründüğüm gibi olmaya itina gösteririm. Ben, meselâ, bir tek şeyi saklamak ihtiyacını duymadım. Tahsilliyim, kültürlüyüm, filan mektebi bitirdim, filan üniversiteyi bitirdim demedim. Lise ikiden ayrıldım. İyi talebe değildim. Pamuk işçisi Hacı Ömer'in oğluyum. Gerçek bu... Bunun saklanacak, bunun aşağılanacak yeri var hesabında olmadığım gibi, aksine bunu iftihar edilecek bir gerçek kabul ettim. Asilzade aileyim, gelmişim geçmişim şudur, bu hesapları bir yana bırakmak lazım.

Bütün insanların tabiatında, belli oranlarda gösteriş sevme vardır. Ama herkeste bu oran değişiktir. Benim gösterişi sevme oranım, anlıyorum ki az değil. Gösteriş severim. Açık olmakta fayda var...

Mektep filan birşey yaptığınızda, Türk ananelerine göre fazla gösterişli isim yazma doğru düşmeyebilir. Lâkin, o ananeleri günün koşulları icabına adapte etmek gerek. Toplum oluşuyor. Bir yandan insanlar diyor ki, "Zengin, cebinden başka hesabı olmayan kimse. Yalnız kazanma düşünür. Hatta bunu düşünürken eğri büğrü işleri otomatik yapar." Doğru değil. Büyükelçimiz Melih Esenbel'in bana Tokyo'da verdiği nasihati hatırlıyorum: "Mektep yapacaksın, üstüne yazacaksın. Sabancı mektebi diye. O yazı, sadece gösterişi amaçlamamakta... Bir davetiye çıkarma niteliğinde. O tarafının ağır bastığını kabul edeceksin. Mesajın 50 milyon insandan, milyonda bir kişiye ulaşsa, yılda 50 tane okul yapılır" demişti. Ben bunu içime sindirmişim. Sabancı okullarını, Sabancı hastanelerini, kardeşlerimle ele verip gerçekleştirdiğimde uygulamışımdır. Bunu bilmeyen, propaganda, gösteriş için yapıyorsun diyebilir.

★★★★

Sabancı Holding'in İdare Meclisi Başkanı'yım. Meslek kuruluşlarında değişik görevler aldım. Meselâ 1964'den beri Oda Başkanı'yım. Bu görevi yapmam, bundan dolayı çeşitli toplantılara yönetici, sözcü olmuş olmam, dolayısıyla belli boyutlarda basınla ilişkilerde bir tecrübe kazandım. İstanbul'da oturan iki kardeşiz biz. Erol Sabancı ve Sakıp Sabancı. İstanbul'un diğer yerlere nazaran, basınla münasebetlerde çok ayrıcalıklı bir yeri vardır. Bu gibi ilişkilerde kardeşim Erol'un tabiatı benimkinden farklı.

★★★★

Yanımda genellikle nakit para taşımam, sigara almam, bir yerde ineyim de bir gazoz içeyim gibi, cep harçlığına ihtiyacım yok. Berbere gideceğim zaman para alır giderim.

Kefil olmayı prensip itibariyle katiyyen kabul etmemişimdir. Kaç liraya kefil olmamı istiyorsun? Ben sana o parayı vereyim, sen bana bir senet ver, vadesinde benim paramı getir. İşi illâ yapmak istiyorsam ve durum da elveriyorsa öyle yaparım. Başkasının senedine imza atmamışımdır. Çünkü babam demiştir ki, "Başkasının senedine imzayı atarsın, ödeyip ödemeyeceği belli olmaz. Yakışıklı olmayan bir zamanda vadesi gelir. Hesabın dışı bir ödeme ile karşılaşır, zor duruma düşersin." Kimseye kefil olmam. Bütün kardeşlerim bu prensibe uyar. Yardım etmek gerekiyorsa, al parayı arkadaş.

Para taşımama alışkanlığım sonucu, bir iki defa parasız da yakalandım. Köprünün üstünde parasız kaldığımda üzüntü ve telaşımı unutamam.

Amiral Doğan Toktamış vardı, Allah rahmet eylesin. Çok beyefendi insandı. Bir de Ömer Şentürk Amiral vardı. Onların Barbaros Bulvarı karşısında lojmanları var. Evinde yemeğe gideceğiz. Ben Barbaros Bulvarın'dan yukarıya çıkarken şaşırmışım, köprüye doğru dönmüşüm. Arabayı ben kullanıyorum. Dönüş yok, köprüyü geçeceksin. Arabada karım, ben ve Kardeşim Şevket var. Kardeşim Şevket Almanya'dan gelmiş. Hava alanından bizim eve ulaştığında hemen arabaya binmişiz. Bende para yok. Hanıma döndüm "Sen de para var mı?" "Sen varsın diye ben de para almadım, dedi. "Şevket sende var mı?", "Ben Almanya'dan gelmişim, üzerimde Türk Parası yok. Arabanın lambalarını yakalım, gelip geçenden biri bizi tanır veya bizler onları tanırız da yüz lira ver de geçelim deriz" diye düşündük. Ama durup inmek, parayı almak mümkün değil. Gişe memurunun önüne kadar geldik. "Arkadaş cezası nedir, onu da bilmeyiz ama bizde para yok" dedim. Adam bizi tanıdı, şaşırdı: "Peki Sakıp Bey, madem paranız yok, sonra gönderirsiniz" dedi. Adımızı, adresimizi verirken Şevket'in cebinden 10 mark çıktı. Sonra telefon etti, parayı değiştirdiler de biz de kurtulduk.

★★★★

Genelinde, gençliğimde küçük çapta poker oynardım. Daha evvelki, dönemlerde altmışaltı, pişti filan da oynardık. Şimdilerde Peker Sandallı diye dişçi bir arkadaşım var. Bilger Duruman diye bir müteahhit arkadaş. Hasan Güleşçi ve ben, dördümüz onbeş günde bir poker oynarız. Biz pokeri, yüzde on ile oynarız. Yani oyun bittiği zaman, yüzde on üzerinden

hesaplaşırız. Önümüze çıkartacağımız para yirmi bin lirayla tahditlidir. Bunun anlamı, sonuçta kazanç kaybı iki bin liradır. Bu birbirimizden almaktan çok, eğlenmeyi amaçlamaktadır.

Bu oyunun bir talihsiz noktası var, beni rahatsız eder. Dört oyuncudan kazanan iki kişi, kaybeden iki kişi var. Peker ve Bilger kaybeden, Hasan ile ben kazananım. Onun için Peker Sandallı'ya "Allah senin hastalarına kolaylık versin. Pazartesi günü gelenlerin dişini herhalde, kökünden çıkarıyorsundur. Sağlamı çürüğü. Bize verdiğini geri almak için." diye takılıyoruz. Biraz denge olmalı. Üç defa ben kazanırsam iki defa da o kazansın. Daha zevkli olur.

★★★★

Müzik sevgim vardır. Türk müsikisini gecikmeli olarak sevdim. Başlangıçta güfteleri anlayamıyordum. Ağdalı laflar, Osmanlı cümleler beni itiyordu. Sahnede dinliyorum, değerli bir sanatkar birşeyler söylüyor, benim kulağıma hoş geliyor da, öztürkçe'ye büründürülmüş, teker teker söylenmiyor. Amerika'da Nat King Cole'ü dinlemiştim. Bu büyük sanatçı demişlerdi. Waldorf Astoria Oteli'ne davetli idim. O hava bana basılmış... Piyano çalarken onu görmüşüm. Nat King Cole'ü bellemişim, körün değneği gibi. Arkasından sinemada falan Doris Day'i görmüşüz, bir sebeple Las Vegas'a gittiğimde Tom Jones'u dinlemişim... Geçen yıllarda İstanbul'da bir otelde Türk müziği geceleri düzenlenmeye başladı. İlkine gittiğimde, yanımda arkadaşım Yusuf Kenan vardı. Sahnede bir parça icra edilirken o da benim kulağıma kelimelerin Türkçe anlamını sufle ediyordu. Çok beğendim. Aman ne anlamlı, ne engin sözler... Bu tip programları izlemeye başladım.

Ahmet Gazi Ayhan bizim köyün yetiştirdiği kıymetli bir sanatkardır. Yıllarca Ankara radyosunda bağlama çaldı. Büyük sanatçı olarak tanındı. Onu gördüğümüzde takdir ederiz. Hemşehrimiz, köylümüzdür. Karısı ve kendisi bizim ailemizin bazı düğünlerine katıldı. O sebeple türküleri de severim.

★★★★

Kardeşlerim birbirine ilk ismini söylemez. Kardeşlerim büyüklerine ağabeyim, küçüklerine de kardeşim diye hitap eder. Bu; yüreğe sindirilmiş, bundan birlik beraberlik ruhu getirilmiş. Onun içindir ki, Sabancı Ailesinde ileriye gidişte ana muska budur. Bu Türkiye'de adapte edilirse, her konuda daha çabuk daha iyi bir Türkiye oluruz.

46
Annem ve eşim beni nasıl görüyorlar?

Herkes kendini kendine göre anlatır. Ama onu en iyi tanıyanlar çevresinde yaşayanlardır. Çevremde hayattaki büyüğüm, annem, en sevdiğim kişilerin başında gelir. Annemin de kardeşlerim arasında en çok beni sevdiğine inanırım. Babam ise en çok küçük kardeşimiz Özdemir'i severdi. Gerçi herkes annesini sever. Benim annemin de çok hasletleri var. Akıllı kadındır. Arayışı, daima aileyi birbirine daha çok kaynaştırmak. Aile arasında güzellikler olması için çaba göstermektir. Varsa eğriyi, beğenmediği yeri örtmek, hep güzellikleri sergilemek ister. Altı gelinle bir kaynana senelerdir berabar olacak, bunu sevecenlikle götürecek, Allah nazardan saklasın, az iş değildir. Annemin ağzından gelinleri, oğulları için kötü bir söz çıkmaz. Kimileri, başkalarının anlaşmazlığından haz duyar, teşhir eder. O insanların uğraşları, çok şükür bizim duvarı delemedi şimdiye kadar.

Annem, 1984 yılı Mart ayında Milliyet Gazetesi'nden Yener Süsoy'la yaptığı konuşmadan benden şöyle bahsediyor:

"Oğullarımın hepsini seviyorum da, en çok kim hastaysa onu seviyorum. Gurbette olanları çok seviyorum. Kolejlerde, Amerika'da okuyan torunlarım var. Onları seviyorum. Gelinlerimle aram çok iyi maşallah. Hiçbir şeylerine karışmam. Karışmayınca 'anne' diye onlar da beni sayarlar, severler. Ben de onları severim, sayarım. Hiçbir şey olmadı aramızda. Altı tane gelin.. Katiyen bir şey olmadı. Geçimsizlik, münakaşa... Vallahi öyle bir şey olmadı.

Gelinleriyle geçinemeyen kayınvalidelere tavsiyem, gelinlerine karışmasınlar. Hiçbir şeylerine karışmasınlar. Her devir ayrı, biribirinden farklı. Eskiden hamur evden açılırdı, çamaşır elle yıkanırdı. Şimdi hamur hazır alınıyor, su böreği hazır. Ben böyle yapardım demek yok. Bizim

zamanımızda yaşayış öyleydi. O günün şartlarını gelinlerinden istemesinler.

Sakıp çocukluğunda yaramazdı. Biz babasıyla gezmeye giderken, arkamıza düşüp "ben de gideceğim" derdi. Arsızlık ediyordu. Babası höt dedi miydi, otururdu.

Eskiden çocuk yetiştirmek zordu. Şimdi gayet kolay. Çamaşırını yıkayacaksın, çoraplarını dikeceksin... Kaynana, kayınbaba, eltiler, altı çocuk. Hep beraberdik. Onlara gömlek dikilir, don dikilir. Şimdi herşey hazırda, hemen gidip alıyorlar. Çorabı yamalayıp giyen yok. Patiska-hümayin alınıp evde biçilip, dikilecek. Gömlek öyle. Eskiden çocuklar analarını, babalarını daha çok dinlerdi. Eskiler biribirine daha çok bağlıydı. Eltim bir yere giderken beni almayınca gitmezdi. Öyle alışmışız. Zorluklara karşı sevgi vardı, bağ vardı. Büyüğe, küçüğe hürmet, saygı azaldı şimdi."

Eşim Türkan ise gene Milliyet Gazetesi'nde Yener Süsoy'a beni şöyle anlatıyor:

"Sakıp çok hareketlidir. Hiç oturmaz. Hep kendine bir meşgale arar. Ancak TV, video seyrederken oturur. Onun dışında hep ayaktadır. Bazen çabuk sinirlenir. Fevridir. Haksız bulduğu bir şeye sinirlenir. Evine çok bağlıdır. Evine muntazam geliyor ama, onun dışında ne yaptığını bilemem tabii...

Sakıp'in işi birinci sırada gelir. Bir de belediye reisliğini çıkartmıştı ama neyse ki vazgeçti. Allah'tan. Birde o eklenseydi üstüne, herhalde hiç göremezdik.

Sakıp annesine çok bağlıdır. Fakat annesi benim teyzem olur. Gelin kaynana geçimsizliği diye bir şey bugüne kadar olmadı. Kaynanam çok idareli bir insandır. Altı gelinini de çok iyi idare eder. Hepsiyle çok iyi bir diyaloğu vardır. Hiç kimsenin özel hayatına karışmaz. Çok akıllı davranır.

Sakıp yerine göre kıskançtır ama aşırı değildir. Yani rahatsız edecek derecede kıskanç değildir. Kendinin hoşuna gitmeyen hareket olursa kıskanır.

Sakıp'ın işine hiç karışmam. Zaten eve o kadar yorgun geliyor ki, sormam bile... Herhalde karışmak istesem de karıştırmaz.

Giyimine çok meraklı idi.. Ama son bir iki senedir bu merakı kalmadı. Gömleğinden takacağı kravatına kadar, giyeceklerini titizlikle seçer,

renklerin uyum içinde olmasına çok meraklıdır.

Sakıp'ın mücevhere merakı vardır. Beni de memnun etmek ister... Ben taktığım zaman hoşlanır.

Biz doğum günlerini pek hatırlamayız. Çocuklarınkini yapıyoruz.

Bir davete girerken eğer kendi hazırlanmışsa, o anda hemen hazır olmamızı bekler. O kadar acelecidir ki... Havaalanına gideriz, muhakkak bekleriz... Bir yere davetliysek, herkesten erken gideriz. Onunla yürümek de zordur. Hep önde gider, koşar gibi...

Ama özetle, Sakıp kolay insandır... Suyuna giderseniz çok kolay insandır..."

47
Toplumsal faaliyetlere ilgi duyarım

Yurtdışında özellikle Amerika'da, ekonomide belli bir yere ulaşmış işadamlarının, tecrübelerini gençlere aktarmak için, okullarda üniversitelerde dersler verdiğini, bunu sadece bir zevk olarak değil, bir mecburiyet olarak kabul ettiklerini gördüm. Bu konuda sohbet ettiğim Goodreach Lastik Firmasının üst düzey bir yetkilisine, bu işlere nasıl vakit ayırabiliyorsunuz, diye sorduğumda "Sabancı dedi, öbür işlere ne kadar vakit ayırıyorsanız, buna da ayıracaksınız. Bu topluma karşı bir borçtur".

Türkiye'ye döndüğümde, ben de, imkân ölçüsünde gençlere tecrübe ve birikimlerimi anlatmaktan zevk duymaya başladım. İstanbul Işık Lisesi, İstanbul Erkek Lisesi gibi okullarda konuştum. Adana'da, Erzurum'da, Eskişehir'de, Ankara'da Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde, İstanbul da Mimar Sinan Yıldız, Marmara, İstanbul Üniversiteleriyle Teknik Üniversite'de yüksek okul öğrencilerine konferanslar verdim. Hilton Balo Salonunda Lions kulüpleri üyelerine, Kadın haklarının ellinci yıl törenlerinde, Vakıf Haftasında konuşmalar yaptım. Anadolu gezilerimde Artvin'de, Karadeniz gezimde halka hitap ettim.

Bu arada basından, radyodan ve televizyondan davetler vâki oldukça, kendi konumda toplantılara, konuşmalara, tartışmalara katıldım.

Televizyon'da ilk tartışmalı toplantılar düzenlendiğinde, işçi hakları konusunda bir açık oturuma katılma daveti almıştım. Toplantıya benden başka Türk-İş Başkanı Halil Tunç, Disk Başkanı rahmetli Kemal Türkler ve Prof. Dr. Turan Esener katılıyordu. Baba dostlarımızdan bizleri çok seven rahmetli Fahrettin Ulaş, bunu duyunca; "Aman Sabancı sakın sen bu toplantıya katılma. Çünkü işçi temsilcilerinin işi lâf üretmek. Onlar lâf

satmakta usta, sen ise mal üretmekten başka iş bilmezsin. Kötü duruma düşersin" diye beni uyarıp önlemeye çalıştı.

Bu ilk televizyon programından yüzümün akıyla çıktım. Bunu yabancı sermaye konusundaki açık oturum ve diğer programlar izledi. Radyo'da değişik konularda konuşmalar yaptım.

Sanayici olarak belli bir çizgiye ulaştıktan sonra, uluslararası basın ajanslarının, yabancı gazetelerin, dergilerin ve radyo televizyon kuruluşlarının muhabirleri beni sık sık arar hale geldiler. Japon, Alman, İngiliz, Belçika, Amerikan Televizyonları için görüntülü mülâkatlar yaptılar. Yurtdışında değişik gazetelerde yazılımların tercümeleri yayınlandı.

★★★★

Yurt dışı toplantılarda 1984 yılına kadar konuşmamıştım. O yılın Haziran ayında Stockholm'da, Uluslararası Ticaret Odasının dört yılda bir yapılan ve dünyanın dört bir yanından 1500 işadamının katıldığı kongreye çağrıldım. Bir konuşma yapmam istendi. Arkadaşlarımın teşvikiyle, İngilizce olarak "Sanayileşmede Eğitimin Önemi Ve Bu Konuda Türkiye'de Yapılanlar" çerçevesinde bir konuşma yaptım. Baktım ki, kendi anlatımımla ve başka lisanla konuşmam ilgi çekiyor. Yine 1984 yılında Cenevre'de yabancı bankacılar ve işadamları için bir konuşma yapma davetini alınca, kabûl ettim. Noga Hilton Oteli'nde 150 kadar bankacı ve işadamının katıldığı toplantı başarılı oldu.

Gerek gazetecilerle, gerek Radyo-Televizyon muhabirleriyle konuşurken, gerekse konferans ve konuşma yaparken en çok dikkat ettiğim şey, benden istenen konu hakkında hazırlık yapmak, karşımdakilerin özelliklerini dikkate alarak vereceğim mesajları önceden belirlemek, konuşmanın ana hatlarını bir kağıda dökmek, konuşmayı irtacalen yapmak, ve mümkün ise konuşmadan sonra, bir de geniş ve yazılı metin dağıtmaktır. Nasıl olsa birşeyler söylerim diye hiç kimse ile hazırlıksız konuşmadım. Konuşmaya karar verdiğim zaman, karşımdakilere değer verip kendimi hazırlama zahmetini peşinen kabul ederim.

"Gazeteci insanı faka bastırır" peşin yargısıyla basından, korkan, çekinen, içine kapalı, görüş bildirmeyen, klâsik, eski tip işadamının tersine bir görünüm yarattım. Basın kuruluşlarıyla, basında çalışanlarla çok iyi ilişkiler kurdum ve sürdürdüm. İsteyen her basın mensubu aradığında, eğer çok önemli bir toplantıda değilsem bana ulaşabilir. Yazılması sakıncalı konulardaki soruları bile cevaplar, fakat yazmamasını rica ederim. Bu

ricama bugüne kadar hep uyuldu.

★★★★

Büyükelçi Melih Esenbel'in altın öğütlerinden birini unutmayarak, 1964 yılından beri, meslek odalarında, mesleki kuruluşlarda, Tüsiad gibi gönüllü derneklerde, seçme, seçilme konularına yakın ilgimi sürdürdüm. İş yapacak kişilerin yönetim organlarına seçilmesine özen gösterdim. Oy hakkımı hep kullandım.

Adana'da iken, Devlet Hastahanesine Yardım Derneği, Karakol Yaptırma Derneği gibi küçük, mahalli derneklerde çalışmıştım. Deniz Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı genel yönetim kurulunda üyelik sorumluluğu üstlenmeyi bu bakımdan büyük bir şeref olarak gördüm.

Deniz Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı'ndaki görevimi sadece bir şeref makamı olarak değil, hizmet makamı olarak da saydığımdan, birşeyler yapmak için çaba gösterdim. ITT'nin ortaklığıyla Türkiye'de telefon santralları yapan, ürünlerini PTT'ye satan Nataş'ın genişletilmesi söz konusu olduğunda yabancılar, Sabancı topluluğunun da hisse alarak şirkete katılması için bize geldiler. Kardeşim Erol'un da Deniz Kuvvetleri Vakfı İstanbul Şubesindeki yönetim kurulu üyeliği nedeniyle ikimiz düşündük; "Bu kuruluşa Deniz Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı'nı ortak etmek, Vakfın kaynaklarının değerlendirilmesine ve imkânlarının artırılmasına yardımcı olacak" dedik. Tavsiyemizi yetkililer kabul ettiler. Halen Vakfın en önemli yatırımı, Nataş ortaklığıdır.

Ben ayrıca diğer küçük teşebbüslerin çabalarına da imkânım ve vaktimin müsaadesi ölçüsünde katılırım. Meselâ Türk Musikisi Vakfı'nın kurulmasında, Yıldız Üniversitesi Vakfı'nın çalışmalarında ve Milli Eğitim Vakfı'nın gelişmesinde katkılarım oldu. Maçka Teknik Okulu Vakfı'nın şeref üyesiyim.

Yıldız Üniversitesi Vakfı'nın bir toplantısında toplantı başkanlığı yaparken karşılaştığım bir olayı unutamam.

Vakfın kurulması için gerekli üç milyon lira nakit zamanında tamamlanmamış. Bir emekli öğretim üyesi bunun üzerine gitmiş, bankada hayat boyu biriktirdiği tasarruflarının tamamı olan 1 milyon lirayı alıp getirmiş ve Vakfın kurulması için sorumlulara teslim etmiş. Bunu duyunca gözlerim yaşardı. Toplantı başkanlığı sorumluluğumu unutup; "Ey hazırun, bu ulvi birşeydir ki, bir kimse inandığı bir vakıf hizmetini başlatabilmek için,

ömür boyu sahip olabildiği tasarruflarının tamamını verebiliyor. Bu, çok şeye sahip olup da bir parçasını bile verme duygusundan yoksun, nasibine kavuşamamışlara ne ilginç örnektir.'" diye heyacanımı dile getirmekten kendimi alıkoyamadım. Ayağa kalkıp kendisini alkışlamayı teklif ettim. Coşku ile alkış karşısında, bu verme büyüklüğüne sahip emekli öğretim üyesi, ben konuşurken isminin öne çıkmasından sıkılmış, eliyle yüzünü saklıyor, duygudan yaşaran gözlerini göstermemeğe çalışıyordu.

Benim konuşmayı sevdiğimden midir, yoksa bu konuda "adım çıktığı" için midir, katıldığım birçok toplantıda konuşma yapmam istenir ve beklenir oldu.

1984 yılında İstanbul'da Marmara Etap Otel'inde cerrahların uluslararası toplantısı vesilesiyle düzenlenen sosyal toplantıya davet edildim. Dernek başkanı hoşgeldiniz dedikten sonra, aynı masada oturan Vali Bey konuşmak istememiş olmalı ki, beni mikrofona davet ettiler. Benim bu tip bir toplantıya bir başka nedenle özlemim vardı. Amerika'da Houston kentinde kalp ameliyatımı yapan Dr. Cooley'e Türkiye'yi görüp görmediğini sormuş, onu Türkiye'ye davet etmiştim. Dr. Cooley bana, cerrahların çok kere ülkelere kongreler vesilesiyle gittiklerini, hem mesleki temas, hem de tatil yaptıklarını, düzenlenen, cerrahi kongreler nedeniyle 3-4 defa Yunanistan'a geldiğini fakat Türkiye'de böyle bir toplantı yapıldığını duymadığını söylemişti. Önce bu hikâyeyi anlatarak, Türkiye'de uluslararası cerrahi kongreleri düzenlenmesinin önemini işaret ettim. Sonra, Adana'daki Devlet Hastahane'sine yardım derneği hizmetlerim zamanından bildiğim devlet hastahanesi standardı ile Amerika'da gördüğüm hastahane standardı arasındaki farkı anlattım. Altyapılar arasındaki uçurumun beni nasıl ağlattığını, Türkiye'de toplum hizmetlerinin önemini, "Allah verdi, Allah aldı" felsefesiyle Türk insanının nasıl telef olduğunu sıraladım.

Hatta baktım ki, bir ara kendimi tutamamış, tıpda devamlı araştırma ve geliştirmenin önemi hakkında ders vermeye bile kalkmışım. Diyorum ki:

"Bir sanayici malı üretirken hata yapar, o mal satılmaz, kullanılmaz. Sanayici ceza görür. Doktor, cerrah hata yaparsa; insanın kolu, bacağı, canı gider. Bunun maddi olarak tazminini mümkün değildir. Doktor ve cerrahın

eğitimi diploma ile sona ermez, onunla başlar. Bunun için gelişmeleri devamlı izlemek, yenilikleri okuyup görmek zorundadır. Yabancılar bu nedenle kongreler, toplantılar, yayınlar yapıyorlar. Toplantılarda en ileri görsel işitsel eğitim araçlarını kullanıyorlar."

Benzer konuşmaları, konserlerde, tiyatrolarda da yaptığım oldu.

İstanbul'da Atatürk Kültür Sarayı'nda Dr. Nevzat Atlığ yönetiminde Klasik Türk Musikisi korosu, konser vermişti. Konser, dinleyenleri büyüledi. Normalin üzerinde alkış topladı. Ben olaydan duygulanmış bir kişi olarak yerimden fırlayıp dinleyicilere döndüm:

" Sayın Hazırun. Sizden bir ricam var. Filimlerde, televizyonda görüyoruz. Başka ülkelerde dinleyenler, beğendiklerinde, Frank Sinatra'yı, Tom Jones'i ayağa kalkarak alkışlıyorlar. Ben de size öneriyorum. Bu konseri beğendinizse, ceketlerinizi ilikleyiniz, ayağa kalkınız, sanatkarları ayakta alkışlayalım." dedim. Salon ayağa kalktı. Öyle bir tezahürat oldu ki, sanatkârlar ve ben, gözyaşlarımızı tutamadık.

İstanbul'da Sheraton Otelin'de düzenlenen Türk Musikisi gecelerinde Tülin Korman ve Recep Birgit'in yönettiği, tanınmış Türk Musikisi sanatçılarının misafir olarak katıldıkları konserlere, arkadaşlarımız ve ailelerimizle gitmekten zevk alırız. Bu konserlere yeni başlandığı günlerde, bir gece, dikkatimi bir olay çekti. Yan masalarda bir yaşlı muhterem zat oturuyor. Sahneye çıkan her sanatâr onun önünden geçerken hürmetle selamlıyor, şarkıdan sonra ona hürmetini başıyla ifade ediyor ve yerine otururken de onun elini öpüyordu. O yaşlı muhterem kişi de, eski Osmanlı efendisi edasıyla onları şefkatle izliyordu. Bu kişinin, sanatkarların çok saydıkları hocaları Yesari Asım Ersoy olduğunu öğrendim. Çok duygulandığım bu olayla ilgili olarak, sanatkarların davranışlarına, hocaya, büyüğe saygılarının önemini dile getiren bir konuşma yapmadan edemedim. Benim konuşmam ise salonda bulunan ve İspanyol Meyhanesi isimli şiiri herkesin hafızasında yaşayan şair Turan Oğuzbaş'ı duygulandırmış. O da iltifatkâr şeyler söyledi. Sonra buna benzer konuşmalar, daha sonraki konserlerde âdet haline geldi.

★★★★

Yabancı bir diplomat, eşim ile beni akşam yemeğine davet etti.

Evlerine gittiğimizde, yemekten önce bizi yandaki salona aldılar. Baktım, bir sinema perdesi kurulmuş. Bize filim gösterecekler.

Doğrusu, eşim ve ben biraz durakladık. Bizi yemeğe çağırdılar, şimdi ülkelerindeki fabrikaları, yolları gösterecekler; akşam akşam bu çekilir mi, diye keyfimiz kaçtı.

Evet, film ülkelerinin propagandasını yapıyordu; ama fabrika, köprü, yol göstererek değil, kültür tesislerini, spor tesislerini göstererek; bu tesislerde yetişen yeni nesil'i göstererek...

Genç nesil'i yetiştirmek için ne kadar çok tesisler yapmışlar, ne güzel yuvalar kurmuşlar, arsalara ne kadar iyi hocalar koymuşlar; çocuklar bu tesislerde, spor yaparak, müzik, resim, heykel, tiyatro dersleri alarak nasıl mükemmel şekilde yetiştiriliyorlar, filimde hep bunları seyrediyorduk.

Orada düşündüm, insanın hamuru her yerde aynı. Önemli olan bu hamuru iyi yoğurmak, iyi pişirmek...

Eğer gençleri iyi yoğurur, iyi yetiştirirseniz; onlardan, daha mutlu, daha başarılı bir ülke yaratmayı beklemek hakkınız olur.

O filim bana yeni bir düşünce ufku açtı. Ülkenin fabrikalarını yollarını köprülerini görmemiştim ama, yeni yetişen gençleri tanımıştım. Ve bu gençlerin nasıl başarılı vatandaşlar olacaklarını, daha o akşamdan çok iyi tahmin edebiliyordum.

İnsanların mutluluğunda maddi tatmin yanında, manevi tatmin de büyük önem taşır.

Manevi tatmin, sevgidir, örftür, âdettir, müziktir, tiyatrodur, sinemadır, resimdir, heykeldir... İnsanın, yaşama alışkanlığına, yaşadığı muhite, gelir seviyesine göre, farklı konularda farklı ölçülerde zevk alması normaldir.

Günümüzün modern araçları radyo, televizyon sinema, insanlarımızın güzel sanatlara, spora daha fazla ilgi duymasına sebep olmaktadır.

Müzik, tiyatro, resim, heykel yapan sanatkarın, spor yapan insanın gelişmesi, uğraştığı konuda başarılı olması, bu insanların uğraşlarını

sürdürecekleri bir çatıya, ve uğraşılarını sürdürmelerine imkân verecek araç-gereçlere sahip olmalarına bağlıdır.

İstanbul'da opera temsili verilecek, konser verilecek uygun salonlar olmadığından, uzun süre bu alanda İstanbul'da devamlı topluluklar teşkil olunamamıştır.

Spor alanında ilginç bir misâl, Adana'nın yüzme sporunda önce önder olması, sonra önderliği İzmir'e kaptırmasıdır. Adana, bir açık yüzme havuzuna sahip olduğundan yüzme dalında şampiyonlar yetiştirmiş; sonra İzmir'de kapalı ve daha modern bir yüzme havuzu yaptırılınca, bayrak İzmir'e geçmiştir.

Sporda, kültürde, gelişmenin temelinde tesis'in büyük ağırlığı vardır.

Bundan 20 yıl önce Adana için devlet tarafından bir kültür sitesi projesi hazırlatılmış. Kaynak bulunamadığından yapılamamıştı.

Adana'da sanayide ciddi adımlar atmaya başlayınca, yetişmiş insana olan ihtiyacımız büyüdü. Yetişmiş insanı Adana'da çalışmaya davet ettiğimizde, ücretten önce iki soru ile karşılaşıyorduk: "Okul var mı?" "Tiyatro var mı?" Vasıflı insan gideceği şehirde önce bunları arıyordu. On milyon nüfus hinterlandı olan Adana'nın bir tek Halkevi sahnesi mevcuttu. Daha sonra Londra'ya gittiğimde, yüzlerce tiyatroyu görünce fakirliğimizi daha iyi anladım.

Sabancı Vakfı 10 yıl önce bu projeyi esas alarak Adana'da 10 bin m^2 üzerine 500 kişilik tiyatro, konferans salonu, sergi salonu, konser salonu, halk eğitim merkezi, prova salonları ile Türkiye'nin en büyük kültür sitesini inşa ettirdi.

Bu Adana için büyük bir aşama idi.

Vakfımız tarafından Adana'da kültür sitesi inşa ettirilirken, Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü'ne yazı yazıp, sahne konusunda yardımlarını rica etmiştik. Cevap alamadık. Sahneyi kendi bildiğimize göre yaptık. Sonra gördük ki, sahne yapmak, salon yapmaktan daha önemli. Cüneyt Gökçer'in ilgisiyle mevcut sahneyi yıkıp, büyük masraflarla Türkiye'nin en büyük, en ileri tekniklerle donanmış ve sanatkarlar için en geniş bölümleri olan sahneyi kurdurduk. Devlet Tiyatroları temsillerini burada vermeye başladı.

Bu işte de bilinçsizce yıkıp yapmakla, kendi paramızı değil, vatanın

kaynaklarını, zamanını harcadık.

★★★★

Amerika'da Adil Özkaptan isimli Türk vatandaşı ile tanıştım. Bazı kişiler, belli çevrelerde inanılmıyacak derecede başarılı ilişkiler kurabilir.

Bana bir projesinden sözetti. Tanınmış aktör Yul Brayner'i hazırlamış. Dünya çapında ilgi görecek bir "Atatürk" filmi çevirttirmek istiyor. Biz Atatürk'ü tanıyan, bilen, seven bir milletiz. Önemli olan bizim dışımızdakilere, özellikle yeni nesile Atatürk'ü gerçek yanlarıyla anlatabilecek, sevdirecek bir eser meydana getirtmek. Bu ise "profesyonel" bir beceri istiyor. Meselâ Atatürk'e kıyasla daha sınırlı başarıları olan Gandi, Enver Sedat gibi devlet adamlarıyla ilgili olarak çevrilen filimler, nasıl yankılar uyandırabildi ise, Atatürk filminin de böyle bir yankı uyandıracak güçte olması gerekiyor.

Bunun için ise, öncelikle Türk Hükümetinin projeyi benimsemesi, daha sonra da açık veya dolaylı biçimde finansmanına ilk safhada katkıda bulunması isteniyor.

Bu bir "iştir." Eğer Türkiye'ye yarar sağlıyacak ise, bunun yapılmasını istiyor isek, önemi ölçüsünde bir fedekarlığa katlanmamız doğaldır. İnanmıyor, maceracı bir proje olarak görüyor, kalitesinde tereddüdümüz var ise, red cevabı verilebilir. Fakat herşeyden önce konunun incelenmesi gerekir.

Ben şahsen çok heyecanlandım. Türkiye'ye gelir gelmez, Ankara'da ilgililere durumu anlattım. Ve hatta zamanın Başbakanına bile gidip konunun incelettirilmesi ricasında bulundum. Ankara'da hiç bir kademede "ilgi görmeyen" iş, soğudu... Adil Özkaptan'ın kurduğu ilişkiler gevredi. Yıllar geçti, Yul Brayner kanser hastalığına yakalandı.

Belki o günler biraz ilgi yaratabilse idik, bugün dünya üzerinde oynatılabilecek bir Atatürk filmine sahip olabilirdik.

★★★★

Okullarda yeterli ölçüde din eğitimi yapılmaması, gençliğin islam dininin icaplarından, müslüman örf ve adetlerinden giderek uzaklaşmalarına yol açıyordu. Toplumda din gibi, insanları biribirine bağlayan, manevi güç sağlayan en önemli müesseseyi, yeni nesillerin tanıyabilme imkânı ortadan kalkıyordu.

Okullarda din eğitimi konusunun, dini iç politikaya alet etmek isteyen bazı politikacılar tarafından istismar edilmiş olması, Milli Eğitim camiamızın aydın kişilerinin konuya cesaretle yaklaşmalarını engelliyordu.

Fakat birinin ortaya çıkıp, Atatürk ilkeleri doğrultusunda, laikliğe gereken önemi vererek, okullarda ciddi din eğitimini başlatması gerekirdi. Aksi halde, müslüman olduğuna inanan, fakat islamın şartlarından habersiz bir nesil ortaya çıkacaktı.

12 Eylül 1980 tarihinde işbaşına gelen Asker kökenli yöneticiler, bu konuya Atatürk ilkeleri doğrultusunda, gerçekçi olarak yaklaşabilme imkânına sahiptiler. Bir süre bu ümitle bekledim. Nihayet, belki de sabırsız davranarak, İstanbul'da bir vesile ile zamanın asker kökenli, emekli bir general olan Milli Eğitim Bakanı'nı ziyaret ettim. Kendisine bunları anlatıp, okullarda din eğitimi konusunda birşeyler yapılması için ilgilileri uyarmasının yararlarını anlattım. Bana bu konuda zaten çalışmalar olduğunu fakat "hassas bir konu olduğundan, bir çekingenlik havası hissettiğini" belirtti. "Paşam dedim, bu hükümetin Atatürkçü olduğundan kimse şüphe edemez. Eğer bu işi birisi yapabilir ise ancak siz yaparsınız..."

Bir süre ses çıkmadı. Tekrar randevu alıp, Ankara'da Bakanı ziyarete gittim. Bakan bana konunun Hükümet ve Cumhurbaşkanı seviyesinde ele alındığını, Cumhurbaşkanı'nın bir süre sonra Erzurum'da halka yapacağı bir açıklamada, okullarda din eğitimi konusuna da değineceğini, ondan sonra uygulamaya geçileceğini söyledi.

Cumhurbaşkanı konuyu çok güzel şekilde ortaya koydu. Okullarda din eğitimine başlanacağını açıkladı.

Aradan bir yıl geçti. İzliyorum. Uygulamaya yeterince bir türlü geçilemiyor. Tekrar randevu alıp, Ankara'da Bakanı ziyaret ettim. Uzmanlar Bakan'a demişler ki, "Okullarda din eğitimine başlayabilmek için, önce yazılı bir kitap yok. Sonra bu dersi vermek için öğretmen yetiştirmemiz gerekir. Bunları tamamlamadan din eğitimine başlayamayız..." Konuyu engellemek isteyenlerin bürokrat taktikleri ile işe set çektikleri görülüyordu. Bakan'a "Okullarda Cumhuriyetin ilanından buyana hangi dersin kitabı tam olarak yazıldı. Hangi dersleri veren hocaların kadrosu tam olarak doldurulduu? Bu durumda din eğitimi hiç başlayamaz..." "Siz başlayın, kitap ve öğretmen kadrosu yavaş yavaş tamamlanır" dedim. Belki benim tavsiyem ile, belki kendileri de durumu

benim gibi değerlendirdikleri için, okullarda din eğitimi başladı.

★★★★

Ankara'da Sağlık Bakan'ından randevu talep ettim. Randevu talebimde, Bakanlık Müsteşarı'nın da toplantıda bulunmasını rica ettim. Bakanı ziyarete gittiğimde beni merakla beklediklerini gördüm. "Sabancı, dediler, senin ilaç sanayii ile ilgin yok. Bakanlı, müsteşarlı toplantı talep etmişsin... Ne o, ilaç sanayiine mi giriyorsun?..." Kendilerine ziyaret sebebimi anlatmam onları büsbütün şaşırttı. Ben onlara, Türkiye'ye hizmet vermiş doktorlardan Prof. Dr. Siyami Ersek ve Prof. Dr. Fahrettin Gökay'ın büstlerini yapmaya niyetli olduğumu bildirmeye, bu konunun sahipleri olmaları sebebiyle izinlerini istemeye gitmiştim. Bunu duyunca Bakan bey çok duygulandı. "Böyle iyi niyetle yola çıkanlara izin değil hizmet vermek bizim görevimizdir. Bu gibi güzel işlere, bu masada oturduğumuz için değil, insan olarak taş taşıyarak bile katkıda bulunmak bize zevk verir..." diyerek beni yüreklendirdi.

★★★★

İkinci Ordu Kumandanlığı görevinde bulunan Orgeneral Suat Tulga emekli olduktan sonra İstanbul'a yerleşti. Böyle kıymetli tecrübeleri olan bir askerin, bu tecrübelerinden yararlanma arzusuyla kendisinden ricada bulundum. Kabul buyurdular. O yıllarda kuruluş aşamasındaki Lassa şirketimizin yönetim kurulunda görev aldılar.

Orgenerallikten ayrıldıktan sonra Suat Paşa bir Renault binek otomobili edinmişti. Kendi kullanıyordu. Tekaüt olduğunun ilk günlerinde birgün, sıkışık İstanbul trafiğinde giderken kırmızı ışık yanınca kavşakta durmuş. Arkasındaki otomobilde terbiyesiz bir genç önce korna çalmış. Sonra pencereden başını çıkarıp, "...Ulan moruk, bu yaşta otomobil kullanma senin neyine.." gibi kötü sözler sarfetmiş. Paşa bu terbiyesizliği sadece şahsı için değil, bulunduğu mevkileri de düşünerek "olağan" sayamamış. Çok üzülmüş. Bu üzüntüsü beni daha fazla etkiledi.

Zamanın Genel Kurmay Başkanı Orgeneral Semih Sancar'dan randevu talep ettim. Makamında ziyarete gittim. Genel Kurmay Başkanı yanında yaverleri beni bekliyordu. "Ne o Sabancı, birinin tayinini mi istiyorsun, yoksa askeriyenin bir ihalesi için mi geldin?" diye sordu. "Hayır paşam, bambaşka bir iş için geldim.." deyip, Suat Paşa'nın başına gelenleri hikaye ettim. Sonra "Paşam, bir karar çıkarınız. Eski Genel Kurmay Başkanlarına, Kuvvet Kumandanlarına, Orgenerallere tekaüt olduklarında bir araba, bir

şöför tahsis ediniz... Bu ülkede tekaüt olup, hayatta kalan kaç Genel Kurmay Başkanı, Kuvvet Kumandanı Orgeneral var?" dedim. Sancar Paşa düşündü, düşündü... "Haklısın ama Sabancı, bunu yaparsam kendi tekaütlüğü için karar çıkardı derler" diye itiraz etti. "Paşam diye atıldım. Bunun da kolayı var. Kararın altına bir parantez açar, ben hariç, ben bu hakkı kullanmıyacağım diye yazarsınız..." Güldü, "Haa, o zaman olur" dedi... ve böyle bir karar çıktı. Uygulama başladı.

★★★★

Oramiral Celal Eycioğlu'nun büyükelçi olarak Japonya'ya tayini çıkmıştı. Görevi için Türkiye'den ayrılmadan randevu talep edip kendisini ziyaret ettim. "Amiralim, dedim, Sizden bir ricam var. Japonya'ya giderken, bir çok saat uçakta geçireceksiniz. Siz gözünüzü kapayarak, gidiyormuş gibi değil de, sanki süreniz tamamlanmış ve Türkiye'ye dönüyormuş gibi düşünün. Acaba ben Japonya'da kaldığım sürede Türkiye için ne imkânlar sağladım? şeklinde bir fikir cimlastiği yapınız... Ne gibi şeyleri yapmanın, başarmanın size vicdan rahatlığı vereceğini, gurur vereceğini zihninizden bir geçiriniz. Sonra Japonya'da bunları yapmaya çalışınız. Çünkü görev süresi çabuk geçer. Gidince hoşgeldin yemeği, dönerken güle güle yemeği, bir de bakarsınız yapabileceğiniz şeyler için vakit kalmamış... Halbuki siz de çok deneyimli bir Amiralsiniz. Japonlar denizcilik ülkesi, gemi inşa sanayii, gemi motorları yapıyorlar. Bizim geçmişte Pendik Tersanesi konusunda kötü bir ilişkimiz oldu. Sizin yapabileceğiniz çok şeyler olabilir."

Rahmetli Oramiral Celal Eycioğlu sadece benim söylememle, benim hatırlatmamla değil, kendi kişiliği, yetenekleri ile Japonya'da büyük gayretler gösterdi. Türkiye'ye iyilik rüzgârları estirdi.

★★★★

Geçmiş ramazan aylarında radyo ve TV'de din programlarının zayıflığı dikkatimi çekmişti. Ramazan ayı yaklaşıyordu. Ankara'da Diyanet İşleri Başkanı'ndan randevu rica ettim. Kendisine başka ülkelerde radyo ve TV'de pazar günleri din programlarına nasıl özen gösterildiğini anlatıp yaklaşan ramazan ayında, radyo ve TV'deki din programlarına özen göstermesini rica ettim. Meğer onun da derdi varmış. Bu programları TRT kendi hazırlamakta, Diyanet İşleri Başkanlığı ile işbirliği yapmamakta imiş. TRT Genel Müdüründen randevu alıp konuyu ona götürdüm. Gene bir sonuç alamayınca Devlet Bakanı'ndan randevu aldım. Herkesin iyi niyeti ortada olduğu için geç de olsa, güç de olsa, bir anlaşma sağlanabildi. Ramazan ayında TRT deki programların Diyanet İşleri Başkanlı'ğının katkılarıyla

daha iyi hazırlanması imkânı ortaya çıktı.

★★★★

Orgeneral Cevdet Sunay Cumhurbaşkanlığından ayrıldıktan sonra eşi ile birlikte İstanbul'da bir apartman dairesinde yaşamlarını sürdürdüler. Devletimiz Sunay'a bir de koruma görevlisi vermişti.

Rahmetli Sunay'ın rahatsız olduğunu duydum. Kendisine geçmiş olsun demek için randevu talep ettim. Zarif hanımı ben geliyorum diye koruma görevlisini, pasta almaya göndermiş. Evlerine gittiğimde kapıyı hanımefendi açtı.

Sonra mutfağa kahve pişirmeye gitti. Çok garibime giden bir durum ortaya çıktı. Kahveyi bana ya hanımefendi getirecek, ya hasta haliyle Rahmetli Sunay mutfağa gidip tepsiyi taşıyacaktı. Ben dayanamadım. Mutfağa koştum kahve fincanımı kendim alıp, odaya döndüm. İçtim. Kendim mutfağa götürüp bıraktım.

Ama bu durum çok acayibime gitti. Ankara'da zamanın Başbakanından randevu aldım. Kendisine durumu anlatarak, Cumhurbaşkanlı'ğından, Başbakan'lıktan ayrılmış olanlara, yaşamları boyunca bir ev ve makul sayıda yardımcı tahsis edilmesi konusunun önemini ve zorunluluğunu anlattım. Konuyu fırsat buldukça başka yetkililere de tekrarladım. Bir süre sonra, buna benzer imkânların düşünüldüğünü, belli kademelerde uygulamaya geçildiğini duymak, görmek beni fazlasıyla sevindiriyor.

★★★★

Yabancılarla toplantılar yapmanın, onlara ikramlarda bulunmanın "hep beraber yenilip içilme" görüntüsünün çok ötesinde değerlendirilmesi gerekir. Yunanistan ve İsrail gibi ülkelerin lobi ve tanıtma faaliyetleriyle uluslararası alanda, ne büyük başarılar elde ettiklerini görerek, biz de artık bunun gereğini en iyi şekilde yerine getirmeliyiz. Başkaları bizi tanımıyor, bizi anlamıyor, diye şikâyet etmeden önce, iğneyi kendimize batıralım. Biz kendimizi tanıtmak, başkalarıyla dostluk kurmak için fırsatları değerlendiriyor muyuz? Her Türk Vatandaşı ne kadar çok yabancı ile iyi ilişki kurarsa, Türkiye dışarıda, o kadar geniş çevrelerde gönüllü avukata sahip olur.

Hepimiz ilişkide bulunduğumuz yabancıları kendi ölçülerimiz içinde evimize davet eder, onlarla samimi arkadaşlıklar kurar, bu dostluğu sürdürürsek, Türkiye'in dışarıdaki gönüllü sefirleri çoğalır.

Ben bu amaçla, Emirgan'daki evimi önemli yabancı toplantılar için, Türkiye'ye gelen yabancılara açmaktan zevk duyar, bunu bir vazife bilirim.

Resmi kuruluşlara da, lüzüm görülen zamanda bu tip toplantılar için evimin kullanılabileceğini bildirdim. Yabancılar, oteller, lokantalar dışında bir Türk evinde ağırlanmaktan, Türk âdet ve usullerini görmekten, bir Türk işadamının resim, hat, Kur'an, tesbih, çeşme koleksiyonlarını seyretmekten, vakit ve imkân var ise Türk sanayiini tanıtan ve Türk vakıf eserlerini anlatan kısa süreli filimleri izleyip, Türk'lerle sohbet imkânı bulmaktan ayrı bir zevk duymakta; bizi daha iyi tanıma fırsatına kavuşmaktadırlar.

Bu alışkanlık bize Rahmetli babamızdan geçmiştir. Babam dil bilmediği halde, zamanın valisinin, bakanlarının, başbakan, hatta Cumhurbaşkanının yabancı misafirleri Emirgân'a getirmesinden ve onları ağırlamaktan zevk alır, şeref duyardı. Rahmetli Irak Kralı Faysal'la Başbakan Nuri Sait Paşa da bizim evde ağırlanan yabancı devlet adamları arasındaydı.

Ben de, İstanbul'da yapılan İkinci Bretton Woods toplantısına katılan yabancılar için, AET, Avrupa Parlamentosu heyetleri, Amerikan Kongre Üyeleri, İngiliz, Çin, Amerikan, Japon, Alman , Fransız ticaret heyetleri üyeleri, yabancı basın yayın organları temsilcileri, dış âlemde tanınmış büyük sanayiciler için evimde, bu amaçla değişik yemekli toplantılar düzenledim. Düzenlemeye devam ediyorum.

★★★★

Türkiye'deki yabancı ülkelerin temsilcileri, Türkiye'ye gelen yabancı heyetler, yabancı ülkelerin ve uluslararası kuruluşların üst düzeydeki kişileriyle tanıştım. Dostluklar kurdum.

Uluslararası Ticaret Odası toplantısı için İsveç'de Stokholm'da bulunduğum sırada İsveç'in Başbakanı Olaf Palme'yi tanımak, kendisi ile görüşme fırsatı doğdu. Bu görüşmemiz "... Sabancı sosyalist oldu..." şeklinde, resimli bir haber içinde, Hürriyet Gazetesi'nin birinci sayfasında yer aldı.

Türkiye'ye gelen Alman Başbakanı Helmuth Kohl ve eski İngiliz Başbakanı Heath ile İstanbul'da beraber olduk.

Amerika'da başka vesilelerle eski Dışişleri Bakanı Henry Kissinger ve eski Nato Kumandanı, eski Dışişleri Bakanı General Haig ile dostluk kurdum.

Eski ABD Başbakanlarından Jimy Carter 1985 yılı yazında özel olarak İstanbul'u ziyaret ediyordu. İstanbul Valisi'nin Carter onuruna verdiği akşam yemeğine davet edildim. Eşimle gittiğim bu yemekte, Sabancı Ailesinin Vakıf faaliyetlerini duyan eski Başkan benim yanıma geldi. Konuyla çok ilgilendiğini, daha fazla bilgi almak istediğini söyledi. İlgisi o kadar arttı ki, yemek sonu konuşmayı uzatabilmek için, benim otomobilime bindiler. Eşim ve ben ve eski Başkan ile eşi, kaldıkları otele kadar sohbet ettik. Otele ulaştığımızda saat bire yaklaşıyordu. Ama sohbetimiz sona ermemişti. Ertesi günü Jimmy Carter'in önceden tesbit edilmiş programı vardı. Saat 11:00'de de özel uçağı ile İzmir'e uçacaktı. Sabah kahvaltısına davet ettim. Kabul ettiler. Sabah 6:30'da Emirgan'daki evimize eşi ile birlikte kahvaltıya geldi.

Din konusunda eğitimi olan, dinler arası yakınlaşma çabalarına katılan, Başkanlığı zamanında olduğu gibi, Başkanlık dönemi sonunda da hayır işlerine önem veren Carter için, bizim Vakıf'ın kuruluşu, yapılan eserler, verilen burslar çok ilgi çekici idi. Özellikle Üniversite kurma çabalarımızı takdir ile karşılıyordu.

Kahvaltıda da sohbeti tamamlıyamadık. Davetleri üzerine özel uçaklarıyla İzmir'e kadar beraber gittik. Yol boyunca da sohbetimiz sürdü. Ben akşam onları otele bıraktıktan sonra Cadillac Limusin'i İzmir'e göndermiştim. Hava alanına indiğimizde otomobil, Carter'i bekliyordu. İzmir yöresini bu otomobil ile gezdiler. Efes'i ziyaret ettiler. Aynı gün Türkiye'den ayrıldılar.

Carter ile kısa sürede tesis edilen dostluğu sürdürmeye karar verdik. Beni ABD'de Atlanta'daki evine davet etti. Kendisinin de hayır işleriyle ilgili faaliyetlerini bana göstermek istediğini söyledi. Türkiye'de Vakıfımızın yaptığı işlerdeki gelişmelere paralel olarak, birgün kendisine görev düşer ise, yardımcı olmak için Türkiye'ye gelebileceği vaadinde bulundu.

★★★★

Amerika'da kalp ameliyatı olmak üzere hastahanede yatıyorum. Sıkıntılı bir bekleyiş içindeyim. Gece saat 20:30 - 21:00 arasında odanın kapısı açıldı. Güler yüzüyle Dr. Cooley içeri girdi. "Sabancı yarın sabah 6:30 da sizi ameliyat edeceğim" dedi. O arada ameliyat heyecanını unutup, düşünmeye başladım. Bu adam, bu saatten sonra ne zaman eve gidecek? Üzerini başını değiştirecek. Duş alcak. Yemek yiyecek. Karısıyla sohbet edecek. Uyuyacak. Sabah kaçta kalkıp, traş olacak, kahvaltı yapacak ve hastahaneye gelecek ki, beni 6:30 da a neliyat edecek? Aman yarabbi, bu ne

tip bir çalışma temposudur...

Hastahaneden çıkarken, kapının önünde Dr. Cooley'in büstünü görünce, bir başka duygu içine girdim. Demek ki dedim, bu ülkede Dr. Cooley gibi insanüstü gayretle çalışanlar var ve bu ülkenin insanları da, onları takdir etmesini biliyorlar. Hayatta iken onları abideleştiriyorlar.

Türkiye'ye dönünce, yakınlarıma bu olayı anlattım. Ben de, kendi mesleklerinde başarı göstermiş Türk evlatlarının, daha hayatta iken ödüllendirilmelerine, belki öncülük edebilirim duygusuyla, kendi alanlarında başarı gösterdiklerine inandığım kişilerin büstlerini yaptırma kararı aldım.

Belki Amerika'daki gözlemlerimin etkisiyle, işe önce cerrahlardan başladım. Arkasından sanatkarların büstlerini yaptırdım.

Sırasıyla Prof. Dr. Siyami Ersek, Prof. Dr. Fahrettin Kerim Gökay, Sanayici Mümtaz Zeytinoğlu, İdil Biret, Suna Kan, Cemal Reşit Rey, Mimar Hayati Tabanlıoğlu, Münir Nurettin Selçuk, Burhan Felek, Yaşar Doğu ve Celal Atik'in büstleri yapıldı.

Her konuda öncü olmak zor. Bu işe başladıktan sonra değişik tenkitler ileri sürüldü. Neden şunun değil de bunun büstü? Neden oraya değil de buraya konuluyor? Neden bir başkası değil de Sabancı yaptırıyor? Ama şimdiye kadar birisi çıkıp da, şunların büstlerini de biz yapalım, şuraya da bir büst konsa iyi olur, dememiş. Sadece yapılanların tenkidiyle yetiniyorlar bizde. "Şunu da biz yapalım" demiyorlar..

"Elli Türk Büyüğü"nün röliyeflerini yaptırıp Türkiye'nin değişik yerlerinde sergilememiz, değişik kişilerin büstlerini yaptırmamız, heykeltraşlarımıza bir teşvik, ülkeye hizmeti geçenleri takdir ve gelecek kuşaklara bir armağandır.

★★★★

Yurt dışında değişik toplantılara katıldığımda, gördüklerimi tecrübelerimi, izlenimlerimi mutlaka dönüşte yazar, bunlardan başkalarının da yararlanmasına özen gösteririm.

Babam'ın sık sık tekrarladığı iki cümle vardı: "Çuval gitmek - Çuval Gelmek", "Turist gibi gitmek - Turist dönmek!"

Mersin'de pamuk ihracatı çuval balyalarla yapılırdı. O zamanlar Türkiye'de çuval da kıt bir ambalaj malzemesi olduğundan, çuval ile kaplı balya yüklü gemiler gider, birdahaki sefere boş çuvalları getirir, dolusunu alırdı. Babam, yurt dışına gidip, hiç bir kazanç sağlamadan gidip dönenler için "Pamuk çuvalı gibi gidip dönmüş" derdi.

Sonra, lisan bilmeyenlerin, sadece dışarıyı görmek için yurtdışı seyahatları başladı. Babam bu tip kimseleri örnek göstererek, gözü kapalı gidip dönenleri "Bu adam turist gitmiş, turist gelmiş" diye tenkit ederdi.

Ben, yurt dışı gezilerimde çuval gidip çuval dönmemeye, turist gidip turist dönmemeye özen gösteririm. Her fırsatı değerlendirip, işlerimle ülkemle ilgili birşeyler öğrenmeye, görmeye, kafama yerleştirmeye çalışırım. Dönüşte de bunları yazarım.

1964 yılında AID davetiyle gittiğim Tayvan hakkında, dönüşte Adana gazetelerinde yazmıştım. O günden bugüne bu böyle sürüp gitti.

Başbakanla katıldığım İran, Amerika gezilerini gazetelerde uzun uzun hikâye ettim.

Ayrıca, muayyen zamanlarda gazetelerde, inandığım konularda görüşlerimi açıklamak için yazılar yazdım. Açık oturumlara katıldım. Mülâkatlar verdim.

Basının, kamu oyunun gelişmesinde ve oluşmasında büyük rolü olduğuna inanıyorum.

★★★★

Spor konusunda da benzer yakınlıklarım oldu. Bizim gençliğimizde Adana'da yüzme ve futbol ilgi görürdü. Adana futbol kuluplerinde ağabeyim İhsan, uzun yıllar yöneticilik yaptı. Kendisini çok severlerdi. Onun ölümünden sonra kardeşim Hacı, Adana'daki futbol kulüpleriyle ilgisini sürdürdü.

İstanbul'da Galatasaray Lisesi kapalı spor salonunun onarılması için maddi katkıyı Vakfımız sağladı. Gene Vakfımız, Adana'da Çukurova Üniversitesi kampüsünde olimpik ölçüde, ısıtmalı bir kapalı yüzme havuzu yaptırdı.

İstanbul'da, Bolu'da futbol maçlarını seyretmeğe çok gitmişimdir.

Fenerbahçe ve Boluspor takımlarını teşvik amacıyla, futbolculara her zaman ilgi gösterdim.

★★★★

Toplum meselelerinde, çözümüne katkım olacağına inandıklarımın peşini bırakmam. Meselâ, Topkapı Sarayı'nda bir toplantıda müdür bana, teşhir edilebilen eserlerin mevcudun %22'sini teşkil ettiğini; %78'inin kötü şartlarda depolarda bulunduğunu, söylemişti. Buna çözüm getirmek için tüm ilgilileri uyarmaya çalıştım. Rahmi Pehlivanlı'nın resim sergisini açmak için saraya gelen başbakan Bülent Ulusu'ya rica ederek müdürle konuşturdum. Müdüre, sorununu anlatması fırsatını sağladım.

★★★★

1980 yılında bir iş teması için Ankara'ya gitmiştim. Ankara Havaalanında uçak beklerken Milliyet Gazetesi Genel Yayın Müdürü Rahmetli Abdi İpekçi'ye rastladım. Havaalanında sohbete başladık. Sohbetimizi uçakta yanyana oturarak İstanbul'a kadar sürdürdük. Rahmetli Abdi İpekçi iş âlemindeki gelişmeleri, sanayi ve ticaret âleminde neler olup bittiğini öğrenmek için değişik sorular ortaya atıyordu. Anlattıklarım ilgisini çekti. "Yarın sizi arayayım, bir boş vaktinizi tesbit edelim, gazetede biraraya gelelim ve yol boyu anlattıklarınızı bir söyleşi haline getirelim ve gazetede yayınlayayım.." dedi. Ben mutabakatımı bildirdim. Cebinden küçük bloknotunu çıkarıp notlar aldı.

İstanbul Havaalanında gülerek veda etti.

O akşam menfur bir cinayete kurban gittiğini duyduğumda inanamadım.

Ertesi gün gazetede yayınlanan resimlerde, benim ismimi not ettiği kağıt bloknotu delip geçen kurşunun izini görünce büyük sarsıntı geçirdim.

Rahmetli Abdi İpekçi, işini severdi. Lisan bildiği ve yabancılarla iyi ilişkiler kurabildiği için dünyaya açık bir gazeteci idi. Kaygan, oynak zeminde gazetecilik yapıyordu. Her insan gibi takdir edilen veya tenkit edilen yanları bulunmasına rağmen herkes üstüste onu iyi bir insan, iyi bir gazeteci olarak kabul etmişti.

Dünyanın başka ülkelerinde de tanındığı, beğenildiği ve sevildiğine göre, bu meziyetleri sadece Türkiye ölçüsünde değil dünya ölçüsünde de önem taşıyan meziyetlerdi.

48
Türk Hava Yolları'na sempatim

Yurt dışı seyahatlarımda çok sayıda THY uçağına bindim. 1983 yılında hesaplamıştım. O yıl dokuz ayda THY uçaklarıyla 3 defa Avrupa'ya çıkış yapmışım: 2 defa Cenevre'den Türkiye'ye dönmüşüm, 1 defa Cidde'ye gitmiş, 1 defa Dehran'dan Türkiye'ye uçmuşum.

Babam askerleri çok severdi. Her Türk ailesi gibi, bu asker sevgisi bizlere de geçti. THY uçuş personeli asker kökenli kişilerdir. Yurtdışına yaptığım gezilerde yolun uzunluğu nedeniyle, onlarla sohbet etmekten büyük zevk alırım. Bu sohbetlerde ortak konumuz, THY nın daha iyi hizmet vermesi için neler yapmamız gerektiğidir.

Bu sohbetlerdir ki, beni, THY'nın meseleleriyle daha yakından ilgilenmeye itmiştir.

THY'nın daha iyi bir işletme haline gelebilmesine katkısı olacağını düşündüğüm görüşlerimi, ilgililere duyurmaktan çekinmedim, bunu görev bildim. İlgili bakan'lara hatta başbakan'lara konuları götürdüm. THY genel müdürlerini evime yemeğe davet edip onlarla kuruluşun gelişme imkânları konusunda tartıştım. Başka hava yollarında gördüğüm, uygulanabilir örnekleri onlara aktardım. THY Dergisi bu önerilerimden biridir. Dergi yayınlandıkdan sonra da boyu, şekli, içeriği hakkında yayınlayanlara yardımcı oldum. Bu aşırı ilgim bir ara "Sabancı THY'nı alacak" veya "Sabancı yeni bir hava yolları şirketi kuracak" şeklinde değerlendirildi.

Ben bütün bunları, kamuya ait bir kuruluşun daha başarılı, daha verimli işlemesine katkıda bulunmak için yapıyordum.

Türk kötü, Türk yapmaz, Türk'ün işi bozuk, demek yerine, Türk iyisini yapmalı, Türk iyisini nasıl yapar arayışında olmalıyız.

THY rötar yapar, THY bavul kaybeder. Doğrudur. Başka havayolları da rötar yapar, başka havayolları da bavul kaybeder.

Ben ABD'den Londra'ya İngiliz Hava Yollarıyla uçarken bavulumu kaybettim. O zaman bavul sigortası nedir bilmediğimden, sigortası da yoktu, bavulum hiç bulunmadı. Şirket bana biletin içindeki sigortadan 6 bin lira ödedi.

Avrupa seyahatlerimde, Alman Hava Yolları da, Amerikan Hava Yolları da bavulumu kaybetti, buldu. Hemen hemen her hava alanında rötarlı kalkışlara rastladım. Bir keresinde İngiltere'de günlük güneşlik havada 8 saat ailemle alanda bekledik.

Ne var ki, THY diğer hava şirketlerinden daha fazla rötar yapıyor, daha fazla bavul kaybediyor. Bu da doğru. Şimdi bizim görevimiz THY "kötü" diyerek kesip atmak değil, THY'nı nasıl daha iyi yapabiliriz arayışı olmalıdır. Sadece THY için değil, bu arayış, başka müesseselerimiz için de önemlidir.

THY dergisi yayınlanmaya başladığında, bu dergiye bir makale yazdım. "Hoşgörü gözlüğünü takalım, diğer hava yollarının verdiği lüks hizmetleri aramayalım, THY'nın daha iyi olması için, biz de yolcu olarak onları destekleyelim" dedim.

THY için yapacağımız tenkitlerde elimizi vicdanımıza koymaya mecburuz. Kaç uçağı var, yedek uçağı mevcut mu? İnsan yetiştirmek için ne harcama yapılıyor? Yetişmiş insanlar neden kaçıyor? Alt yapılar, yan hizmetler tamam mı?

Biz sadece kendi işimize bakar, etrafımızda olup bitenlerle ilgilenmezsek; "Bana ne THY'dan", "Bana ne kömür sorunundan", "Bana ne barajların zamanında bitirilip bitirilememesinden" diye düşünürsek; "Biz becereme-yiz", "Biz anlamayız", "Biz işte böyleyiz" dersek; meselelerimize sahip çıkmayı nasıl öğreniriz? Madem ki, THY'nın hizmetlerinden yararlanıyo-rum, öyleyse onun daha iyi hizmet görmesinden sorumluyum, dedim ve THY'nın tavsiyem üzerine çıkarmaya başladığı dergiye şunları yazdım:

"Bildiğim kadarı ile, kamu personelimiz, devlet adamlarımız, öncelikle THY ile uçuyorlar. İş adamlarımız, özel kuruluşlar için sadece THY ile

uçma zorunluluğu söz konusu olamaz. Fakat iş adamlarımızın ve özel kuruluşlarımızın gönüllü olarak THY ile seyahat etmeye özen göstermelerinin önemine inanıyorum. Ben işi icabı bol seyahat eden bir kişi olarak, uçuş programları ve benim iş programlarım uydukça, dış seyahatlerimi THY ile yapmayı tercih ediyorum. THY'nın imkânlarının sınırlılığı sebebiyle ortaya çıkan bazı aksaklıkları, iyi niyetle karşılıyorum. Uçakta nescafenin bulunmayışı, şampanya servisinin yokluğu beni rahatsız etmiyor. Yolcularına iyi bir uçuş sağlamak için çabalayan uçuş personelinin gayretlerini memnuniyetle izliyorum. Onların bu gayretleri, bazı eksiklikleri iyi niyetle unutmama yardımcı oluyor."

Sevdiğimiz, yazılarını ilgi ile okuduğumuz sempatik yazar Hasan Pulur Hürriyet'te bu yazıma takılan satırları yazdı. Sabancı"şampanyalı uçak seyahati özleminde" dedi. THY Dergisi'ndeki makalem yüzünden, adım az daha "neskafeli, şampanyalı hayat düşkünü"ne çıkıyordu.

49
Belediye hizmetleri

Çevre sorunu, çöp konuları da zamanla en fazla ilgi duyduğum konular oldu. Çevre sorunlarıyla ilgili olarak toplantılara katıldım. Konuşmalar yaptım.

Çöp sorununun çözümü iki kademede ele alınabilirdi: (1) Çöpleri daha iyi toplamak. (2) Çöpleri daha iyi değerlendirmek. Gerçekte çöpleri daha iyi değerlendirme yolunda başarılı uygulama, buradan sağlanacak fonlarla çöplerin daha iyi toplanmasına da çözüm getirirdi.

Çöp sorununu "amatör ruh" ile, konuya ilgisi olmayanların iyi niyetli yaklaşımlarıyla çözmeğe çalışmak, zaman harcamaktan başka işe yaramazdı.

Daha iyi çöp bidonu yapmak, plastik torba kullanmak, çöp kamyonları sayısını artırmak geçici ve temele inmeyen tedbirlerdir.

Temel tedbir, bu konuda başka ülkelerde ne yapılırsa onu öğrenip aynen uygulamaktır.

Konu, tamamen bizim uğraş alanımız dışındadır. Fakat bizim bildiğimiz, sanayideki gelişmeye paralel olarak çöplerin niteliğinin değiştiği ve çöplerin kıymetlendiğidir. Çöplerdeki metal, plastik maddelerin değerlendirilmesi, kalan kısmın yakıt ve gübre olarak kullanılması yolunda ciddi yatırımlar, kısa sürede çöp toplama giderlerini karşılayacağı gibi, Belediye'ye ek gelir imkânı bile sağlayabilir.

Açıkladığım nedenlerle, yeni arayışlara gitmek yerine, çöp sorununu çözen büyük şehirlerde yapılanları öğrenip, aynen İstanbul'da da uygulamanın en kesin ve yararlı çözüm olduğuna inanıyorum.

Belediye Başkanı'mızdan öğrendiğimize göre, İstanbul'da hergün 550 özel kamyon çöp toplama çabasındadır. Bu kadar araç İstanbul'un çöplerini toplamaya yetmemektedir. İstanbul halkı da, çöp toplayan belediye de çöpün fazlalığından yakınmaktadırlar.

Eğer, çöp değerlendirilebilecek bir artık madde ise, fazlalığından ne çöp sahibinin ne de toplayanın şikâyetçi olmaması gerekir.

Tarlada fazla miktarda pamuk, fazla miktarda buğday çıktığı için üreticinin şikâyet ettiği, bu ürünleri satın almak isteyenlerin yakındıkları görülmüş müdür?

Hedef, çöpü, değerli bir madde haline getirecek düzeni kurabilmek olmalıdır. Bunun yolu, Londra'da Paris'te yapıldığı gibi, çöpün içindeki değerli maddeleri ayıklamak, kalanı ile enerji üretmek ve gübre yapmaktır.

İstanbul Belediyesi, diğer güzel işler gibi, çöp sorununu da çözecek hazırlıkları yapmış, projeleri tamamlamış, ilgili firmaları bulmuştur.

Belediye yöneticilerinin arzusu, çöp değerlendirme projesinin "devlet dairesi" ataletinden kurtarılması, "özel sektör" cevvaliyetine kavuşturulmasıdır. Bunun için, önde gelen işadamlarımızın yönetim sorumluluğunu üstlenecekleri bir arayış da olmuştur.

Türkiye'de "kollektif" çalışma alışkanlığının bulunmaması, bu arzunun kolaylıkla gerçekleşmesine imkân vermemiştir. Fakat başkalarından ve özellikle devletten kollektif çalışma bekleyen işadamlarımızın da buna alışmaları zamanı artık gelmiştir.

Türkiye'de özel sektörün henüz yenemediği bir kötü huyu vardır. Teker teker başarılı olan işadamları, biraraya gelince, "kollektif çalışma" becerisini yeterince gösterememektedirler.

Yıllarca önce de böyle idi, bugün de maalesef böyle... Yıllarca önce, Adana'da o günlerin en başarılı işadamları Hacı Ömer'ler, Nuri Has'lar, Nuh Naci'ler, Bekir Sapmaz'lar, Türk Nebati Yağlar Fabrikasını birlikte kurup yönetmeye kalkışmışlar, becerememişlerdir. İstanbul'un önde gelen işadamları daha 10 yıl önce toplu konut için, arkasından TV tüpü üretmek için "kollektif çalışmaya" girmişler, başarılı olamamışlardır.

Batının güzelliklerinin bir kısmını alıp, bir kısmını "bize yaramaz" diye bir kenara atmak imkânsızdır. Bu kafayı artık değiştirmek zorundayız.

Kollektif çalışma, Batıda, başarının altında yatan sırdır.

Eğer, çöp konusunda "kollektif çalışmayı" başarsa idik, sadece çöp sorununu çözmekle kalmayıp, kollektif çalışmayı önleyen duvarları da yıkmış olacak, işadamlarımızın her konuda ortak çalışma yapmaları için güzel bir yol açacaktık.

Bunun içindir ki, hem İstanbul'un çöp konusundaki düğümünü, hem de ülkemizin kollektif çalışma konusundaki düğümünü, birlikte çözme arayışında oldum.

Bu yoldaki çalışmalara severek ve umutlanarak katıldım. Sonuca varamadık.

İstanbul Belediye Başkanı Dalan, Haliç çevresinin açılması ve Haliç'in kirlenmesine neden olan pis su bağlantılarının kesilmesi amacıyla, ciddi bir çaba içerisine girdi.

Bu çaba boyunca, bir iş adamı kıvraklığı içinde, hatır ile, gönül ile, pazarlık ile, asgari ödemeleri yaparak, maliyeti düşürmeye çalıştı. Belediye'nin kıt kaynaklarının bilincinde makine alırken, binaları istimlâk ederken, yıktırırken, çabası, az para ile çok iş yapabilmeye yönelik idi.

Bu arada demir-çelik ve hırdavat ticaretinin yoğun olduğu Perşembe Pazarı'ndaki dükkanların ve binaların yıkımı önemli bir sorun teşkil ediyordu. Bu bölgede yaşayanlar hem işyerlerini terketmemek için direniyor ve hem de bölgenin bir ticaret merkezi olması sebebiyle, binalarına yüksek istimlâk bedelleri talep ediyorlardı.

Akbank'ın da bu bölgede istimlâki ve yıkımı düşünülen bir binası vardı. Kardeşim Erol, "Biz istimlâk bedeli almadan Belediyeye hediye edelim" teklifinde bulundu. Diğer kardeşlerim kabul etti. Bu işi kimse duymayacak, bina yıkılıp gidecekti.

Birgün Belediye Başkanı Dalan beni aradı. "Sabancı dedi, biliyorsun Perşembe Pazarı'ndaki binaların yıkımı konusu, kamu oyuna çarpıtılmış şekilde aktarıldı. Eğer sen kendi binanın yıkımında hazır bulunursan, yaptığımız işin doğruluğunu kamu oyuna anlatmada bize yardımcı olursun..." Ertesi sabah, ben, Belediye Başkanı ile birlikte bir dozer âletinin üzerine oturdum. Âleti çalıştırıp, kendimize ait iken, Belediye'ye hediye ettiğimiz binanın duvarındaki ilk yıkıntıyı yaptık. Bunu gazeteciler resimledi. Ertesi gün olay kamu oyunda ilgi ile karşılandı. Bilmeden bir de

polemiğin içine girmiş oldum. Meğerse bizim binaya bitişik Koç Holding'e ait bir başka bina varmış. Ve Belediye bu binanın istimlâk bedeli konusunda Koç grubu ile pazarlıkta anlaşamıyormuş. Basın organları temsilcileri bu konuyu ele alarak bir toplantıda Vehbi Koç ile birlikte beni yakalayıp, olayı bir yarışma haline sokmaya çalıştılar. Belediye Başkanı beni gördükçe kendisiyle beraber, kendimize ait binanın yıkımına girişmemizin,bu hizmete gönül koyanlara moral, kamu oyuna iyi bir mesaj verdiğini söyler.

50
Doğuştan özürlü çocuklar

Türkiye'de her yıl yaklaşık 1 milyon doğum olmaktadır. Bunun anlamı, önümüzdeki yıllarda, her yıl 1 milyon çocuğun değişik seviyelerde yetiştirilmesi sorumluluğunun ek olarak omuzlarımıza bineceğidir.

Maalesef, bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de değişik nedenlerle, her doğan çocuk sağlıklı olarak dünyaya gelmemektedir. Bana verilen bilgilere göre, Türkiye'de doğan her 100 çocuğun 3'ü, özürlü olarak dünyaya gözlerini açmaktadır.

Özürlü çocuk, daha dünyaya gelirken şanssızlığa uğramış, bir insan yavrusudur. Yetiştirilmesi ayrı ve özel bir çaba ister ve bu konuya daha fazla ilgiyi, daha fazla fon ayrılmasını zorunlu kılar.

Aksi halde, özürlü çocukların toplum dışına itilmesi, sorunlarının ağırlaşması sonucunu verir. Unutulmamalıdır ki, bu çocukların sorunları sadece kendilerine ait değil, öncelikle ailelerine ve daha sonra da topluma aittir.

Ben şahsen, özürlü bir çocuk babası ve bu sorunu yaşayan kişi olarak, Türkiye'de her yıl doğan yaklaşık 30 bin özürlü çocuğun ve onların aile fertlerinin dertlerini en iyi anlayabilen insanlardan biriyim.

Bunu çok derinden yaşadığım için, Sabancı Vakfı çerçevesinde, Türkiye'nin ilk özürlü çocuklar tedavi ve eğitim merkezinin kurulmasına öncülük ettim.

Bu tesisin her geçen gün gelişmesine çaba gösteriyorum.

Başka ülkelerde de örnekleri var. Amerikada özürlü çocukları olan meşhur Kennedy ailesi de buna benzer bir vakıf çabası içine girmişlerdir.

Kennedy ailesi, 1969'dan beri, her 4 yılda bir dünyadaki özürlü çocukları biraraya getirmek amacıyla, uluslararası bir olimpiyat düzenlenmesine de öncülük ediyor. 1983 yılında Amerika'da düzenlenen olimpiyat oyunlarına dört Türk çocuğunun katılmasını, Sabancı ailesi olarak sağladık. Sağladık derken, sadece maddi katkıdan sözetmiyorum. Kendime görev edindim. Amerika'daki iş seyahatlerimi bu tarihlere göre ayarlayıp, özürlü çocuklarımızı Amerika'da karşılayıp, onlarla ilgilendim. Çocuklarımız başarılı yarışmalar yapıp ödüller kazandılar.

Kennedy ailesi de bana bir teşekkür beratı gönderdi. Bu beratı, Acıbademdeki Erol Sabancı Spastik Çocuklar Tedavi ve Eğitim Merkezi'nde, zamanın Milli Eğitim Bakanı'nın elinden törenle almak, benim için çok büyük bir olay teşkil etti.

51
Konut kooperatiflerimiz

Sabancı topluluğunda çalışanların kurdukları 14 kooperatif tarafından, bugüne kadar yaptırılan konutlarla, yaklaşık bin işçi ev sahibi oldu.
Kurulan ve kurulmakta olan yeni kooperatilerle, çalışanlarının konut sahibi olma girişimlerini desteklemeye devam ediyoruz.

İstanbul Koşuyolu'nda 330 konutluk kooperatif alanında inşaası tamamlanan 137 konutun sahipleri, siteye annemin adını, Sadıka Sabancı adını verdiler.

İmar ve İskân Bakanı'nın katıldığı anahtar teslimi töreninde şunları söyledim:

"Babamız Hacı Ömer Sabancı, bundan 40 yıl önce fabrika kurdu. Sanayiciliği belledi. Babam ve bizler bundan 25 yıl önce fabrika kurmak, işyeri açmak çabaları yanında, bunlar kadar önemli saydığımız sosyal konulara da el attık; okullar, yurtlar yapmaya başladık. Çalışanlarımızın ev sahibi olmaları için çaba gösterdik.

Bundan 25 yıl önce, 1958 yılında Adana'da Bossa I yapı kooperatifiyle başlayan çalışmalar, Bossa II, Bossa III ve benzeri diğer 14 kooperatifle 1000'e yakın çalışanı konuta kavuşturdu.

30 bin kişi çalıştıran Sabancı topluluğunda bin kişinin, Sabancı Kuruluşlarının yardımlarıyla konut sahibi olması önemli bir olaydır.

Bu, her 30 çalışanımızdan birinin, Sabancı Kuruluşlarının yardımıyla bugüne kadar kendi konutuna kavuştuğu anlamına gelir.

Bunlar, başarılı sonuçlar ve sevindirici olaylardır.

Ama yaptıklarımızı yeterli görmüyoruz. Sabancı topluluğunda diğer çalışanlara da konut sağlamak üzere, çaba içindeyiz.

Şurası çok önemlidir: Biz boş vaatler peşinde değiliz. Bugüne kadar yapılan 1000 konut ortadadır. Bunların sayılarını artıracağız, diyoruz. Neden konuta bu kadar önem veriyoruz?

Atalarımız, "dünya'da mekân, ahirette iman" demişler. Allah, evlenene ve ev yapana yardımcı olur inancımız vardır.

Tapu, "Mülkiyet hakkının temelidir".

İşçi, sanayiin, yatırımın üretimin esas faktörüdür.

İşçi mutlu, işçi huzurlu olursa, sağlıklı, bol ve ucuz üretime ulaşırız.

İşçinin mutluluğunda, huzurunda konutun önemi büyüktür.

Türkiye'de konut sorununun çözümünü sadece devletten beklemeyelim.

Aslında, her sorunun çözümünde devlete yardımcı olmak görevimizdir.

İşverenin işçisini konut sahibi yapması için, işini sevmesi, bu amacı yürekten benimsemesi şarttır.

Çünkü işçiyi konut sahibi yapmanın iki bacağı vardır. Birinci bacağı devlet, ikinci bacağı işverendir.

İşveren:

- İşçiyi bir kooperatif şemsiyesi altında teşkilâtlandıracaktır. Ona yol gösterecektir.

- Sonra ona ucuz arsa bulmaya yardım edecek, gerekirse maddi katkıda bulunacaktır.

- Projesinin yapımına, müteahhidinin seçimine, esas inşaat malzemelerinin teminine yardımcı olacaktır.

- İşin zamanında tamamlanması için konut yapımını işçileri adına

izleyecektir.

Bu yapılmadan, işçinin konut sorununun çözümünü sadece Sosyal Sigortalar Kurumu kredisine bağlamanın, bugüne kadar ne ciddi sorunlar ortaya çıkardığı görülmüştür.

- Organizasyon olmadığından, atılan adımlar tamamlanmamış,

- Başlanan binalar yarım kalmış,

- Beş veya on yıl süren inşaatlar, işçileri perişan etmiştir.

Devlet daha fazla versin, devlet yardım etsin, diyerek topu devlete atamayız.

En güzel örnek, İstanbul'da Koşuyolu'nda yaptırılan kooperatif konutlarının hikayesidir.

- Bu konutları gerçekleştiren kooperatiflerin, kuruluşundan anahtar teslimine kadar, Sabancı topluluğu, konuyu bir fabrika projesi gerçekleştirir ve idare eder gibi, dikkatle izlemiştir.

- Konut sahiplerine Sosyal Sigorta'nın 90 milyon lira vermesine karşın, Sabancı topluluğu, inşaatın yarım kalmaması, tamamlanması için değişik Sabancı kuruluşlarının imkânlarından, o günkü rakkamlar ile 150 milyon liralık kredi yardımı yapmıştır.

Babamız Hacı Ömer Sabancı'nın konut sorununa verdiği önem, bizi bu konuda daha büyük çaba göstermeye itmektedir.

Hatırlarız, Babam, herhangi bir insanı değerlendirirken, ona iki şey sorardı:

"- Evlâdım, evin var mı, araban var mı?" derdi.

Evi olmadan araba alanları hoş görmez; herşeyden önce, bir ev sahibi olanın, mülkiyete, aile birliğine bağlılığına inanırdı.

İşte biz bunun için, imkânlarımız ölçüsünde, daha fazla çalışanımızı konut sahibi yapmaya kararlıyız.

Vakıf konusunda olduğu gibi, bu konuda da diğer işadamlarını yarışa

çağırıyoruz. Biz her 30 işçimizin birini ev sahibi yapmışız. Başka bir işadamı arkadaşımız, her 20 işçinin birini, her 10 işçinin birini ev sahibi yapmak için bizimle yarışmalıdır.

52
Verginin önemi

Türk ekonomisinde enflasyon %100'lere doğru sıçrayıp, uzun yıllar %50'ler dolayında gezinince, halk bütçe açağının ne demek olduğunu, bütçe açık verdiğinde Hükümet para basmak zorunda kalırsa, enflasyon canavarının ne tahribatlar yaptığını çok iyi öğrendi. Yeterli vergi toplamayan devletin ise, bütçeyi denkleştiremiyeceği sokaktaki adamın bile kafasına girdi.

Ne var ki, Türkiye'de vergi ödeme alışkanlığı bir türlü tesis edilemediğinden, vergi ödeme kıskacına girenler vazifelerini yerine getirirken, isimleri vergi kayıtlarına bile geçmemiş bir çok kişinin vergi ödememesi veya bazı kişilerin gelirleriyle orantılı olmayacak ölçüde düşük vergi vermeleri "halkın vicdanını yaralamaya" başladı.

Bir yerde okuyup beğendiğim ifadesiyle, Devlet yakaladığı kazların tüyünü sonuna kadar yolarken, devletin elinden kaçan kazlar, bir tek tüylerini bile feda etmeden semirdikçe, semiriyordu.

Nihayet Türkiye'de gelir vergisi yükü, giderek ücretliler ile birkaç namuslu vatan evlâdının sırtında kalır hale geldi. Bu yüzden ücretliler "bordro mahkumu" diye adlandırıldı. Bordro mahkumları ile ücretini namuslu ödeyenler, gelirlerinin en az %30-40'ını, fakat ortalama olarak %50'sini vergi olarak ödedikleri halde, Türkiye'de devletin topladığı vergilerin Milli Gelire oranı, %13'lerin üzerine çıkamıyordu... Bu, vergi oranlarının düşüklüğünden değil, vergi ödeyenlerin başka ülkelerde rastlanmıyacak oranda devlete pay vermelerine rağmen, çok kişinin vergi kapsamı dışında kalmayı becerebilmesinden kaynaklanan bir durum idi.

Sabancı Ailesi ve Sabancı Grubu olarak her yıl ödediğimiz vergileri

açıklamaya karar verdik.

Amacımız, böylece bizim benzerimiz durumda olup da vergi ödemeyen kişi ve kuruluşları vergi ödemeye teşvik etmekti.

1982 yılında 5 Sabancı Kardeş olarak 830 milyon lira Gelir Vergisi ödedik.

1983 yılında Sabancı Topluluğu Türk Hazinesine 50 milyar 184 milyon lira vergi ödedi. Sabancı Kardeşler olarak 714 milyon lira ödediğimiz Gelir Vergisi bu rakkama dahil değildir.

1984 yılında Sabancı Kardeşler olarak ödediğimiz Gelir Vergisi 2 milyar 58 milyon liraya yükseldi. Sabancı Topluluğu ise, Türk Hazinesine 64 milyar 801 milyon lira ödedi.

Tatil günleri dikkate alınmaz ise, Sabancı Topluluğunun çalışılan her gün için, 1984 yılında Türk Hazinesine 260 milyon lira vergi verdiği görülür.

Biz bu Sabancı Ailesi ve Sabancı Topluluğu olarak Türk Hazinesine her yıl daha fazla vergi verme yarışından çok hoşlanıyoruz. Bu yarışa kendimizi kaptırdık. Ama ne yazık ki, bırakınız Türkiye genelini, çevremizde hergün yüzlerini gördüğümüz, ilişkiler sürdürdüğümüz, kamu oyunda tanınan bazı kişilerin ve bunların sorumluluğundaki kuruluşların bu yarışa katılmaya istekli olmadıkları görülmektedir.

Ne yapalım bu duruma ilgisiz kalamıyorum. Çünkü bir Türk vatandaşı olarak, kuvvetli Hazineye sahip olmak için elinden geleni yapmak sorumluluğunu yüreğimde taşıyorum.

Vergi demek, daha iyi yol, daha iyi hastahane, kesilmeyen su, elektrik, daha iyi okumuş insan, daha iyi işleyen devlet demektir.

"Veren enayi, vermeyen açıkgözler akıllı" olarak nitelendirirse bile bu durum sürüp gidemez. Çünkü vermeyenin eksik ödediğini de sonuçda diğerleri karşılamaktadır.

Her yıl mart ayında gazeteler Türkiye'de belli miktarın üzerinde Gelir Vergisi ve Kurumlar Vergisi ödeyenlerin listesini yayınlamaktadır.

1984 yılında Nisan ayında Hürriyet Gazetesi'nin ekonomi sayfasında çıkan bir liste ve haber bir çok kimsenin dikkatinden kaçtı.

Hürriyet Gazetesi'nde 1983 Yılı Nisan ayında yayınlanan 1983 yılında İstanbul'da Gelir Vergisi ödeyenlerin listesinde Sümbül isimli bir Genelev Patronunun ödediği vergi baş sıralarda yer alıyordu. Bu listenin yanında yayınlanan haberde ise "Sümbül'ün altına düşen tanınmış iş adamlarının isimleri" vardı.

Ben İstanbul Sanayi Odası Meclisinde yaptığım bir konuşmada, Hürriyet Gazetesi'nde yayınlanan bu habere dikkat çektim. "Sümbülün altında kalan tanınmış işadamlarımız dışında, Sümbül'ün altında bile yer alamıyan, Sümbül kadar bile olamıyanların bulunduğundan" sözettim. Kendileri hergün iş âleminde dolaşan, isimleri ve parlak yaşamları gazetelerin sosyete sutunlarında hergün yayınlanan kişilerin, henüz Gelir Vergisi mükellefi olarak kayıtları bile bulunmadığına dikkati çekmek istedim.

"Sümbül" ismi, "Türkiye'de vergi sorununun halka, kamu oyuna mal edilmesi bakımından" bir sembol haline geldi.

Hürriyet Gazetesi'nden alıp başkalarına nakil ettiğim bu gerçeğin kamuoyuna mal edilmesini, halkımız, kamu sorumluları takdir ile izler iken, bazı kimselerin burukluk duyduğunu, yüzüme karşı değil de arkamdan beni tenkit ettiklerini öğrendim. Burukluk duyan, arkamdan tenkit edenler, Sümbül'ün altında kalanlar ile, hiç Gelir Vergisi vermeme becerisini sürdürenler idi.

Türkiye'de 1985 yılında Katma Değer Vergisi uygulaması başlatıldı. Gelir Vergisi konusunda olduğu gibi, Katma Değer Vergisi'nin de kamu oyunda benimsenmesi, uygulamada başarı kazanılması yolunda konuşmalar yaptım. Ankara'da Maliye Bakanı'nı ziyaret ederek uygulmanın cesaretle devamını, tenkitler karşısında geriye adım atılmamasını teşvik ettim. Radyoda, televizyonda Katma Değer Vergisi'nin tanıtılması, Türk kadınlarının vergi konusunda ilgilerini çekecek programlar düzenlenmesini önerdim. Bu programlar düzenlendi. Katma Değer Vergisi benimsendi. Bunlarda biraz katkım olduğu için, mutluyum.

53
Doğu Anadolu gezilerim

Değişik vesilelerle Doğu Anadolu'ya gittiğimde, ilginç olaylara şahit oldum. Unutamayacağım hatıralar yaşadım.
Üniversitede konferans vermek için gittiğimizde, benim için düzenlenen bir cirit oyununa davet ettiler. Enerjik, akıllı, bilgili bir ilkokul öğretmeni Erzurum'da bu ata sporunu canlı tutmak için çaba gösteriyor, sık sık cirit oyunları düzenliyormuş. Çimenlik, açık bir alanda cirit oyunu başladı. Bir süre sonra öğretmen bana döndü "Bay Sabancı siz de bir at binin de, oyuna katılmayı deneyin..." Bu teklif hoşuma gitti... Öğretmen akıllı, cin gibi... Ne olur, ne olmaz diyerek "sünepe - yaşlı bir at" seçmiş. Onu getirdiler. Ben sesimi çıkarmadan ata binmeye hazırlanıyordum ki, yaşlı bir Erzurum Dadaşı yanıma yaklaştı... "Yok be Sabancı dedi... Sen zenginsin, ama bizdensin.. Bu sünepe at sana yakışmaz. Al benim atıma bin..." Dadaşın atı "bir küheylan... yerinde duramıyor.. Öğretmen ve benim yanımdaki arkadaşlarım endişelendi. Ben tereddüt etmeden ata atladım. Çünkü gençliğimde köyde, eğersiz atlara binip dolaştığım, arabalara at koşup sağa sola gittiğim için alışkanlığım vardı. Allahdan unutmamışım. Küheylanın üstünde ben de bir kaç cirit salladım. Bu oyuna ait renkli resimle Hürriyet Gazetesi'nde yayınlandı.

Erzurum'dan Artvin'e geçmiştik. Orada Vakfımız tarafından yaptırılan bir tesisin temel atma töreni yapıldı. Hatta bir caddeye lütfedip Belediye Encümeni Kararı ile benim ismimi verdiler. Beni, bir işadamının hayatta iken isminin bir caddeye verilmesi gibi çok onurlu şerefe boğdular. Bana söylendiğine göre bu şerefe Türkiye'de sadece ben sahip olmuşum.

Artvin'den Karadeniz kıyısına sarktık. Rus hududuna kadarki bölgeyi bir göreyim istiyordum. Yol boyunca adını bile duymadığım, çok lezzetli mahalli yemekler yedim. Hele "bomba" diye anılan bir balık dolması var ki,

tadı hala damağımda.

Rus hududuna en yakın bölgede, etrafa bakınırken, yaşlı bir köylü yanımıza yaklaştı. Televizyondaki görüntülerimden beni tanımış. Beni tanıması hayretimi mucip oldu. Fakat o karşılaşmanın unutamadığım bir başka hatırası vardır. Elini sert bir hareketle mintanından içeri soktu. Koynundan bir şey çıkarmaya çalışıyor. Ben merakla, tabancasını mı, bıçağını mı çıkaracak diye bekliyorum. Hiç ummadığım bir şey, bir tek armut çıktı... "Al Sabancı bu benim hediyem. Bu gönül armudu.." dedi. O anda göz yaşlarımı zaptedemedim. Bu hayatımda aldığım en kıymetli hediyedir.

Sonra Maraş'a gittik. Maraş, Doğu Anadolu'nun ihmal edilmiş güzel şehirlerinden biridir. Biz daha önce burada bir iplik fabrikası işletmeye başlamıştık. 1984 yılında bu fabrikaya ilaveler yapma kararını aldık. Kapasitesini iki misline çıkardık. Bossa'ya bağlı olarak çalışan bu iplik fabrikası Maraş'a bir hareket getirdi.

Fakat Maraş'da kültür ve sanat faaliyetlerinin sınırlılığı, o yörede en fazla şikayet edilen konu olduğundan, kardeşlerimle birlikte karar aldık. Vakfımız Maraş'da 400 kişilik tiyatro, konferans salonu olan, kütüphane, seminer odaları, sergi salonları bulunan bir kültür sarayı inşaasına başladı.

Birgün Maraş'ın mahalli derneklerinden birinin yöneticileri beni ziyarete geldiler. Büyük ısrarlarla bana mahalli kıyafet giydirip, mahalli ödüller ve hemşehrilik beratı verdiler. "Sabancı dediler, sana verdiğimiz berat, ödül semboliktir. Biz Maraş'dan yetişip, Maraş'dan para kazanıp zengin olan fakat elini cebine sokmaktan korkanlara davetiye çıkarmak için, senin Maraş kıyafeti kuşanmanı istiyoruz. Sen Kayseri'den Adana'dan gelip Maraş'da hizmet veriyor, hayır işliyorsun da, orada yaşayanlar şehrin gelişmesi için bir kuruş vermeyi külfet görüyorlar.."

Maraşlıların beni ödüllendirmeleri, benim Maraş mahalli kıyafeti ile çekilen resmim gazetelerde yayınlandı.

Karadeniz gezisi sırasında da bir dağ köyünde bana Karadeniz mahalli kıyafeti hediye edilmiş, bu kıyafeti hemen giymem ısrar edilmiş, bu kıyafetle çekilen resimler gazetelerde yer almıştı.

Değişik kıyafetler içinde resimlerim yayınlanınca bazı yakınlarım, bu gibi şeylerin doğru olup olmadığını tartıştılar.

Olayların nedenini, ortaya çıktığı andaki ortamı ve şartları bilmeyenler, birçok şeyi basite indirebiliyorlar. Bir işadamının evinin gardorobunu açıp, arada bir değişik mahalli kıyafet giyip, onunla resim çektirmesi başka şeydir, bu iş adamımın yaptığı geziler, karşılaştığı olaylar, olayların ortaya çıktığı ortamın şartları altında, halkıyla kaynaşması, bütünleşmesi sonucu, onlardan biri olarak, onlar gibi giyinme, kuşanma, davranma havasına girmesi bambaşka birşeydir.

Bu olayları yaşamayanların, bu havaya girmeyenlerin, Anadolu insanını tanımıyanların, Anadolu insanıyla kaynaşamayanların bazı şeyleri anlaması biraz güç olmaktadır.

54
Sanat insanı besler

Biz köy kökenli bir aileyiz. Bizim köy evlerimiz basittir. Tek sanat eseri, işli yastıklar, renkli kilimlerdir. Akçakaya köyüne bitişik köylerdeki gayrimüslim evlerinde ise süslü tavanlar, resimler olduğunu hatırlarım. O zamanlar ev yıkıcılar bu tavanları alır, isteyenlere satarlardı. Bu tavanlara resimlere hayranlıkla bakar, bunlardan etkilenirdik.

Babamın yaşam tarzını, ilk yıllardaki fakirliğini herkes biliyor. Fakat ilginç olan şudur. Sanayie geçip biraz işlerini geliştirince, babam birdenbire o zamanlar için pek normal olmayan bir konuya, sanat eserlerine ilgi duymağa başlamış.

İşten anlamadığı için anlıyanını bulmuş. Meselâ İstanbul'da Antikacı Baba Portakal babamın danışmanı idi. Ona tablo aldırır, resim aldırırdı, vazo, heykel aldırırdı. Bunlara para vermekten kaçınmazdı.

Emirgân'daki evimizde bulunan ve bugün sanat değeri büyük olan birçok eseri babam böyle toplamıştır.

Topladıkları, o günlerin etkisinde, daha çok Avrupalı sanatâkarların eserleri idi.

Ben Türk eserlerine ilgi duydum. Önce eski Türk ressamlarının en tanınmış tablolarını takım halinde tamamladım.

Sonra tanınmış tüm Türk hattatlarının yazılarının koleksiyonunu yaptım.

Üçüncü safha olarak, el yazısı Kuran'lara ilgi duydum. Tesbihler, çeşmeler, heykeller bunları takip etti.

İnsan hayatını sadece maddi temeller üzerinde yükseltmeye imkân yoktur. Manevi sutunlar, güzel sanatlar; hayatı olgunlaştıran, yücelten, tamamlayan unsurlardır.

En ilkel toplumlarda bile, insan önce beslenme, barınma ihtiyacını giderdikten sonra, mağara duvarlarını boyamak, resimlemek ihtiyacını duymuştur. Manevi boşluğunu doldurmak için, Tanrı arayışına yönelmiş, şarkı söylemiş, dans etmiştir.

Biz Türkler manevi değerlere, güzel sanatlara önem veren bir ulusuz.

Tarihimizden bize kalan en değerli miras, ne atalarımızın fethettikleri topraklar, ne biriktirdikleri servetlerdir. Kalan manevi değerlerle, kültür ile kıvanç duyuyoruz.

Resim sanatı, Türklerde üzerine belki geç eğilinen bir güzel sanatlar dalıdır. Fakat Osmanlı Padişahları resme büyük önem vermişler, zamanın tanınmış ressamlarını İstanbul'a çağırarak himaye etmişlerdir. Daha sonra gene Sarayın himayesinde Güzel Sanatlar Akademisi'nin temelinin atılması, Türk resim sanatının gelişmesine imkân hazırlamıştır.

Avrupa özentisi taklit dönemini takiben, Türk ressamlarının kendilerini arayış çalışmalarında, Saray mensuplarının da tual boyayarak katkılar sağladıkları görülmüştür.

Ressamlarımızın daha verimli olmaları, daha değerli eserler ortaya koyabilmeleri; eğitim ve yetenek yanında; kendilerine gösterilecek ilgiye ve eserlerini değerlendirebilme imkânlarına da bağlıdır.

Resmi seven, takdir eden, güzel sanatların insan için önemine inanan bizim gibi vatandaşların görevi ise, sanatkârları imkân ölçüsünde desteklemek, teşvik etmektir. İşte ben bu sebeple ve bu duygular altına tüm güzel sanat mensuplarına ve ressamlara saygı ve ilgi duyuyor, onları destekliyorum.

★★★★

Hat sanatına ilgi duyardım. Ancak ilgim sınırlı idi. 1982 yılında İstanbul'da Süleymaniye Kütüphanesinde bir hat sergisine gittim. Sergi çok

güzel düzenlenmişti. Sergi salonunda ayrıca ney'den banda alınmış dini musiki yayını yapılıyordu. Çok etkilendim.

Müze müdürü ve diğer yetkililer bana bir de Amasyalı Şeyh Hamdullah'ın hikâyesini anlatınca, hat sanatı ve el yazması Kuran konusuna ilgim arttı.

Şeyh Hamdullah tanınmış bir hat ustasıdır. Eserlerine zamanın Padişahı İkinci Beyazıt hayran. O kadar ki, Amasyalı Şeyh Hamdullah hat çekerken, İkinci Beyazıt ayakta hokkasını tutmaktan zevk alıyor. Şeyh Hamdullah'ın maddi durumunun pek parlak olmadığını gören dostları kendisine takılırlar: "Bunca yıl uğraşır, didinirsin, eline ne geçer ki?" diyecek olurlar. Şeyh Hamdullah'ın cevabı çok ilginçtir: "Tanrıdan daha ne isteriz ki? Padişahımız efendimiz, biz hat çekerken ayakta hokkamızı tutarlar"

Bizim özgeçmişimizi yansıtan hat eserlerini, el yazması Kuranları o günden buyana seçerek toplamaya, bunlardan zengin bir koleksiyon yapmaya çalışıyorum.

Türk kültürüne meraklı, bu konularda engin bilgisi olan Aydın Bolak birgün beni yemeğe davet etti. Evinde, zengin tesbih koleksiyonunu gösterdi. Aydın Bey, bana, tesbihin din yönünden önemi ve değeri yanında diğer özelliklerini de anlattı. Bazı tesbihlerin kullanılan maden nedeniyle yazın eli serinlettiğini, bazılarının kışın eli ısıttığını, belli bitkilerden yapılanların ele rayiha verdiğini izah etti. Tesbih işinin, bir bakıma da, bunları yapan ustaları teşvik ve himaye etmek anlamına geldiğini söyledi. Tesbihe sevgim arttı. Tesbih toplamaya başladım. Bir süre sonra ciddi bir koleksiyon ortaya çıktı.

Antika eşyaya ilgim arttıkça, antikacı dükkânlarını ve onların bulunduğu semtleri gezmekten hoşlanır oldum. İstanbul'da Üsküdar'da Antikacılar Çarşısı'nın ortasında bir avlu vardır. Bu avluda üst üste yığılmış mermer çeşmeler, kurnalar, mermer sutunlar dururdu. Önceleri bunları sadece izlerdim. Sonra dikkatimi çekti. Üst üste atılan bu mermerler o kadar hoyratça indirilip bindiriliyor ki, güzelim el işçilikeri kırılıp dökülüyor. Eskiden camilerimizi, çeşmelerimizi yapan ustaların sabrını ve hünerini gösterip, bugün bunların benzerini tekrar yapmak imkânsız.

Baba dostumuz antikacı Mehmet Sevsevil birgün beni aradı. Kapalıçarşıda Katırcı Handaki antikacı dükkânında Mahmut devrinden kalma çok güzel bir çeşme olduğunu; bir zamanlığın buna benim ilgi duyabileceğimi söylediğini belirtti. Gittim. Çeşme hakikatten çok güzeldi. Onu aldıktan sonra, benzer eserlere rastadıkça satın aldım. Çeşmeler

yanında eski mermer kuyu ağızları, mermer sutunlar da topladım. Emirgân'daki evin bahçesinde bunları muhafaza ediyorum.

Babamın heykel merakı herhalde bana da geçmiş olmalı. Bronz ve mermer heykel koleksiyonumuz giderek büyüyor. İstanbul'un tanınmış ailelerinden Masis ailesinde bulunan ve 1899 yılında Berlin'de yapılan iki büyük bronz heykelin satılacağını öğrenince, Baba Masis'i aradım. İstenilen fiyat makûl rakkamlarda değildi. Heyecanımı iki ay karnımda tuttum. Ama arzumu da kaybetmedim. Sonunda bu iki heykeli de alıp Emirgân'daki evin girişine koydurdum. Şimdi bahçede irili ufaklı yirmi kadar heykelimiz var. Ayrıca evin içinde de bir o kadar bronz ve mermer heykel bulunuyor.

Ben resimleri, heykelleri, hatları ve Kuranlarla tesbihleri, sadece kendim için toplayıp bir yerde saklamıyorum. Bunların başkaları tarafından da imkân ölçüsünde görülüp sevilmesi için arayışlarımı sürdürüyorum.

Resim, heykel ve diğer eşya koleksiyonları olmayanlar için veya bu konularla ilgilenmeyenler için önem taşımayan bazı ince noktalar, şimdi beni ziyadesiyle meşgûl ediyor.

Meselâ, hayatında hiç okul yaptırmamış bir kimse için tek amaç, dersliği, öğretmen odası bulunan bir bina yaptırmaktır. Başlagıçta benim için de bu böyle idi. Spor konusunun önemini anlayınca okulun bir de spor salonu olması gerektiğini; teknolojinin önemini kavrayınca, laboratuvar ve bilgisayar odası ile kütüphaneye de ihtiyaç olduğunu düşünmeye başladım.

Koleksiyona ilgim artınca, yaptırdığımız her okul, yurt, kültür sarayı binalarında resim ve heykel teşhir salonları da bulunsun istedik. Arkasından, bu salonlardaki sergilere katılacaklara verilecek konferanslar için bir konferans ve projeksiyon salonunun gereğini görüp, bunları projelere mutlaka eklemeye başladım.

Bu salonları sadece yapmakla kalmıyor, kullanılması için çaba da gösteriyoruz. Benim hat ve resim koleksiyonlarım bu tesislerin sergi salonlarında teşhir edildi. Sergilerle ilgili olarak, toplantı salonlarında konferanslar verildi.

Ayrıca, evimizdeki koleksiyonlar hakkında Akbank tarafından İngilizce özetli kitaplar bastırıldı.

Muhtelif şehirlerde gösterilen bir de "multivizyon" slayt programı hazırlatıldı.

Osmanlı Padişahlarının, şehzadelerinin, vezirlerinin zamanlarında Türkiye'de güzel sanatların gelişmesine gösterdikleri yakınlık ve ilgi, sanatkârları himaye gayretleri ilgi çekicidir.

Bazı Osmanlı Padişahları, şehzadeleri hat sanatına ilgi duymuş, eserler meydana getirmişlerdir. Bunlardan bir çoğunun eserinin koleksiyonumda bulunmasıyla iftihar ediyorum.

Diğerleri resim yapmış, resim yapmıyanlar Avrupa'dan gelen devrin tanınmış ressamlarını himaye etmişlerdir. Bunların eserleri de koleksiyonumu zenginleştirmektedir.

Osmanlı Padişahlarının, şehzadelerinin sarayda marangoz atelyelerinde mobilya, sedef işlemeciliği yaptıkları bilinir.

Bilinmeyen bir başka uğraş alanları da tesbih konusundaki ilgileridir. Osmanlı Padişahlarından, şehzadelerinden ve başkaları, sarayda hem kendileri tesbih imal etmiş ve de tesbih yapanları teşvik için onlarla ilgilenmişlerdir. Mesela II. Mahmud'un tesbih ustası Mevlevihanekapılı Mahmut Usta'nın evine gidip, kürevi tesbih çektirdiği söylenir.

Tesbih o zamanın teknik koşullarına göre yapımı zor bir sanat dalı imiş. Çünkü önemli olan her tesbih tanesinin birbirinin aynı olması, büyüklük ve ağırlıkta ölçünün şaşmaması imiş. İşte Padişahın himayesi ve ilgisi sayesindedir ki, biribirinin aynı 999 tanelik tesbih yapan sanatkârlar yaşamış.

Padişahlardan, şehzadelerden Türk müziği alanında eser verenler, eser verenleri himaye edenler de dikkate alınır ise, Osmanlı döneminde, Türk sanatının, Türk sanatkârlarının gelişme ve yetişme çağları, imkanları daha iyi anlaşılabilir.

★★★★

Sanatı ve sanatkârları himaye konusunda Osmanlı döneminde devlet adamlarının güzel örneklerini verdikleri ilgi, maalesef zamanla unutulmuştur.

Ben sanat faaliyetlerine yakınlık duymaya başladıktan sonra değişik vesilelerle bu tip bir ilgiyi uyandırmaya, bu konuda örnekler vermeye çalıştım. Türkiye'ye yararlı hizmetler vermiş, yaşayan kişilerin büstlerini yaptırırken, bir başka amacım da heykeltraşlarımıza yeni iş imkânları

yaratmaktadır.

Uzun süredir belli kişilere bir hediye vermek istediğimde, çiçek, gümüş ve benzeri yerine, resim hediye etmeye başladım. Bu amaç ile beğendiğim genç Türk ressamlarının eserlerini alıyorum. Bunları evde saklıyorum. Bunları hediye olarak veriyorum. Çok makbule geçiyor. Böylece genç ressamların eserlerine hem bir talep yaratmış hem de onların tanınmasına katkıda bulunmuş oluyorum.

Üniversitelerimizi ziyaretimde, yaptığım konuşmalarla ilgili olarak üniversitelere gittiğimde "Atatürk'ün yağlı boya resimlerini" hediye etmeye başladım. Yaşayan ressamların özellikle Yaşar Çallı'nın Atatürk'ün yağlı boya eserlerini alıyorum. Üniversitelere, okullara hediye ediyorum. Bu da iki yönlü bir yarar sağlıyor.

Kayseri Belediye Başkanlığı odasında asılmak üzere eski Kayseri Belediye Başkanlarından rahmetli Osman Kavuncu'nun bir yağlı boya resmini yaptırttım. Buna benzer şekilde kendi konularında belli müesseselerde hizmeti geçenlerin yağlı boya portrelerinin, genç ressamlara yaptırılmasının yararına inanarak, uygulamanın yaygınlaştırılması için çabalarımı sürdürüyorum.

55
Her yaşımı doyarak yaşamak isterim

İnsan, gününü ve yaşını yaşamanın zevkini duymalıdır.
Çok kimsenin değişik özlemi vardır. "On yaş genç olsa idim" derler, "şimdi delikanlı olsa idim" derler veya tam tersi "tekaüt olsam da evde otursam" derler.

Ben böyle düşünmem. Ben her günümün en iyi geçmesine, en iyi değerlendirilmesine çalışırım.

İslâm dininin çok güzel bir inanışı vardır: Derler ki: "Hiç ölmeyecek gibi çalış, yarın ölecekmiş gibi hazırlıklı ol!"

İnsanın hayatta kendine karşı, ailesine karşı bir takım görevleri, sorumlulukları vardır. İnsan hayatta bazı dünya nimetlerinden zevk almak, yaşamının değerini anlamak zorundadır.

Ve insanın topluma, ülkesine karşı sorumlulukları da vardır. Ama her insanın en iyi şekilde yapması vatan görevi olan bir asli işi vardır.

Bütün mesele, sınırlı olan zamanı bunlar arasında dağıtmak, dengeyi iyi kurmaktır. Yaşamı bu bakış açısından değerlendirdiğimizde, başarıda dengenin önemi ortaya çıkar.

İnsanlar bazen "çalışmaktan başka şey yokmuş" gibi davranırlar; "geceleri hiç uyumuyorum, yemek yemeye, dostlarımla sohbet etmeğe bile vaktim yok, tatil nedir bilmem, çocuklarımla meşgûl olmaya vakit bulamıyorum" gibi şeyler söylerler.

Bunları benim de söylediğim olmuştur.

Ama şuna inanıyorum ki, insan olarak görevimiz, Allahın bize verdiği dünya nimetlerinden ölçülü şekilde yararlanmak ve bunun yanında, ailemize, topluma ve işimize karşı olan görevlerimizi aksatmadan, ciddi biçimde yapmaktır.

Dünün ve bugünün yaşam koşulları karşılaştırıldığında, dünün gençliği ile, bugünün gençliğinin şanslı ve şanssız yanları olduğu görülür.

Dünün gençliğini düşünün... 1950 öncesinin gençliğini...

Gaz lambasında ders çalışan, kuyudan çektiği su ile leğen içinde yıkanan gençliği... Bir de 1980'lerin, günde bir saat elektrik kısılmasından, terkosun o gün akmamasından bedbaht olan gençliği bunlarla mukayese edin...

Türkiye çok hızlı bir değişim içinde. Allaha şükür bu değişim, daha iyinin arayışına doğru bir değişimdir.

Böyle bir değişimin tabii sonucu olarak, daha çok okumak isteyen daha iyi iş imkânları arayan, "muasır ülkelerin" şartlarında yaşamak isteyen gençliğin elbette maddi ve manevi sıkıntıları olacaktır.

Bu sıkıntıları birgünde çözmenin zorluğu ortadadır. Önemli olan, çözümü arzulamak ve çözüme doğru ciddi, planlı, tutarlı biçimde yola çıkabilmek ve el ele ulusca çalışmaktır. Hem de çok çalışmaktır.

56
İnsan ve cesaret üzerine düşünceler

Cesaret, bilginin, tecrübenin ayrılmaz parçasıdır.
Küçük bir çocuğu ele alalım.
Hiç bir tecrübesi, hiç bir bilgisi olmadığı için hertürlü tehlikeye atılmaya hazırdır. Meselâ pencerenin yanına koyun, aşağı atlayabilir. Sobanın yanına koyun, elini ateşe uzatabilir. Eline iğne geçse, yutar. Tabii çocuğun bu yaptıklarına cesaret denemez. Yaptıkları bilgisizlik, bilinçsizlik, tecrübesizliktir.

Aynı çocuk biraz daha büyüyünce tam tersi olur. İlk tecrübelerin yılgınlığı, mantığının iyi çalışamaması, güçsüzlüğüne inanmasına yol açar, tüm cesareti kırılır.

Yürekten korkar, yüzmekten korkar. Bağırınca korkar. Karanlıktan korkar. Büyüklerden korkar. Hele ona hayâli devler yaratılırsa, uykuda bile korkar.

İnsan bilinçlendikçe, güçledikçe korkusu azalır; cesareti artar. Cesaret ile saygıyı, iyi bellemek gerekir.

Kanunlara, örfe, âdete karşı çıkmanın cesaretle veya korkaklıkla ilgisi yoktur. Her toplumda belli sosyal kurallara uymak esastır.

İnsana kararlılık veren, cesaret veren; bilgidir, tecrübedir.

Kanaatimce cesaret, riskleri bilerek, riskleri asgariye indirerek, bir işi başarma sanatıdır.

Yoksa tüm riskleri dikkate almadan, ne olursa olsun diyerek maceraya dalmaya cesaret denemez. Bakınız şöyle de ifade edebiliriz. Cesaret, başarı

için mümkün olan hertürlü tedbiri alıp, sonra güvenle yola çıkma sanatıdır.

Anadoluda bir söz vardır:

"Akıllı ince eleyip sık dokurken, deli, çaya dalıp karşıya geçer" derler.

Eğer "deli" yüzme bilmiyorsa, eğer çay insanın yüzme gücünü kıracak kadar kuvvetli ise; karşıya varamaz, ölür gider.

Önemli olan, ölmeden karşıya varabilmektir.

Onun için, yüzmeyi öğrenmek, suyun akıntısını, çayın tehlikelerini önceden bilmek şarttır.

Cesaretsizler, ince eleyip sık dokuyanlar, genellikle o işi yapma yetenek ve tecrübesinden yoksun olanlardır. Bunun cesaretsizlikle ilgisi yoktur. Bu, bilgisizlik, tercübesizlik demektir.

Eğitim, ilim, bilgi, tecrübe, insana cesaret verir.
Kendine güvenen kişi, cesur kişidir.
Cesur kişi, riskleri göze alan kişi değil, riskleri tamamen ortadan kaldırmayı becerebilen kişi demektir.

57
İş hayatı insanı mutlu etmeli

Herkes kendini işini severse, mutlu bir toplum yaratılır.
İşin büyüğü-küçüğü, işin önemlisi-önemsizi yoktur.
Her iş, her üretim mubarektir, mukaddestir.
Her insan geçimini farklı bir işten sağlar.

Yakın geçmişte, Türkiye'miz bu kadar gelişmemişken, özellikle köylerimizde "kapalı ekonomi" vardı.

Kapalı ekonomi, tüm ihtiyaçların aile içinde giderilmesiydi. Aile, eker, biçer, pişirir, yer, kotarırdı. Dışarıdan sadece gaz, tuz, bez, şeker alınırdı. Bugün köylümüz üretiminin tamamını satıyor. Bundan kazandığı para ile ihtiyacı olan, hatta evde pişirebileceği ekmeği bile satın alıyor. İşte bu ihtisaslaşmadır. Çağdaş hayatın icabıdır. Herkes, en iyi yapabildiği işi yapacak. Sonra bu yaptığının parasıyla diğer ihtiyacını alacak.

Böylece, açık ekonomiler, insanlara kaabiliyetlerini geliştirme, kendine topluma, ülkesine, insanlığa daha yararlı olma şansını veriyor.

Benim payıma müteşebbis olmak düştü. Müteşebbis demek, değişik imkânları biraraya getirip en iyi helva yapan kişi demektir. Ben iyi helva yapıyorum. Ama benim helvada kullandığım irmiği, yağı, şekeri, başkaları yapıyor. Ben helva yapıyorum o halde yağı, şekeri, irmiği de ben yapayım iddisında değilim.

Ben bir fabrika kurarken bile, bu işi daha önce, en iyi yapan tecrübeli birini arıyorum. Bugüne kadar birçok fabrika kurduk. Ben bu işi en iyi yaparım iddiasında olmadım.

Bu açıdan bakıldığında, herkesin işi, o işi en iyi yaptığı sürece değerlidir.

Kimse kendi işini hor görmemelidir. Birisi ayakkabı boyar. Biris elektrik motoru üretir. Ayakkabı boyayan, o işini severek, en iyi şekilde yaptığında elektrik motoru yapanınki kadar başarılı, mukaddes bir iş yapmış saymalıdır kendini.

Odanın camını birisinin temizlemesi lâzımdır. Tencereyi birisinin kaynatması lâzımdır.

Evde sabahtan akşama kadar temizlik yapan, çocuklarının kocasının üstünü başını yıkayıp ütüleyen, yemeği pişiren kadının hizmeti; akşama kadar fabrikada bez dokuyan kocasınınki kadar mukaddestir. Çünkü evde bu hizmetleri yerine getiren karısı olmasa, o işçi bu hizmetleri para ile satın almak durumundadır. Demek ki evdeki kadın da bir üretim yapmaktadır. Evdeki kadının, tuzu, yağı, eti, hamuru daha bilinçli kullanması, her işte ekonomi yapması, iyi çocuklar yetiştirmesi, manevi önemi ötesinde maddi bakımdan da bir değer yaratmaktadır.

Önemli olan herkesin yaptığı işin bilincinde olması, işini severek yapmasıdır.

58
Kader-kısmet diye birşey var

Mutlaka hayatta şans-kader-kısmet diye, bizim kontrol edemediğimiz bir takım güçler, olaylar mevcuttur.
Fakat, bütün gelişmeleri "kaderci bir çizgi" içinde ele almaya, olan ve olmayan herşeyi "şans"a, "kısmet"e bağlamaya imkân yoktur.

Sabancı ailesinin, babamın, biz Sabancı kardeşlerin, bugünkü çizgiye ulaşmasında mutlaka şans-kader-kısmet'in bir payı vardır.

Fakat acaba, öncelikle babamız Hacı Ömer, sonra biz Sabancı kardeşler, acaba şans-kader-kısmet'i yakalamak, kendi yararımıza değerlendirmek için neler yapmışız?

Basit anlatımıyla, piyango biletinden ikramiye kazanmak bir şans işidir. Ama, bu ikramiyeyi kazanabilmek için, çekiliş gününden önce bilet satın almak gerekir. Bunu yapmıyan, şansını deneyemez.

Hastalık, ölüm, kaderdir. Ama, hasta olmamak için gerekli özeni göstermiyenin, hasta olduğunda kendini tedavi ettiremiyenin kötü sonu'nun kader ile ilgisi yoktur. Bu kaçınılmaz sonuçtur.

Eline geçen serveti yiyip bitirenin, üretecek yerde tüketenin; elindeki avucundakini yitirmesini "kader bu imiş" diyerek tevekül ile karşılamaya da hakkı yoktur.

"Kısmet" ise, insanın yeteneğine, çabasına, gününe bağlı olarak artan veya eksilen varlıktır. "Kısmetim bu imiş" diyerek açlığa mahkûm olanın; daha iyiye ulaşmak için çalışıp çabalayıp bir yere tırmananlara "bunun

kısmeti çokmuş" demesi de çok yanlıştır.

Fakat şunu kabul etmek gerekir ki, aynı yeteneklere sahip, aynı imkânları kullanan, aynı çabayı gösteren kişilerin aynı sonuca varmamaları da mümkündür. İşte burada, şans-kader-kısmet faktörleri ortaya çıkar.

Sonucu, bu faktörler değil de, bu faktörlerden yararlanabilme becerisi tayin eder.

Şans-kader-kısmet veya Anadolu deyimiyle "fırsat", etrafımızda belli olmayan zamanlarda, belli olmayan şekillerde belirir. İşte beceri, ortaya çıkan fırsatı en akılcı biçimde değerlendirebilmededir.

Babam Hacı Ömer'in pamuk işçisi olarak Adanaya ayak bastığı tarihten, ölümüne kadar geçen dönemde, onun karşısına çıkan fırsatlar, onunla birlikte olanların da yararlanabilecekleri fırsatlardı. Babamın başarısı, bu fırsatları başkalarından daha iyi yakalayıp kullanmasında olmuştur.

Babamızdan aldığımız en büyük miras da, fırsatları iyi şekilde değerlendirebilme yeteneğidir. Türkiye gelişen bir ekonomiye sahiptir. Bu ekonomide serbest teşebbüs ilkeleri çerçevesinde özellikle iş hayatında ortaya çıkan fırsatları herkes değerlendirme yarışındadır. Bu yarışa bizim aileden önce girenler olmasına rağmen Sabancılar başarı kazanmışlarsa, bu belli çabaların sonucudur.

Benim kaderim Hacı Ömer Ağa'nın oğlu olarak dünyaya gelmekmiş. Bu benim şansımdı. Bu yönden kısmetliydim. Bütün bunlar benim kontrolüm dışında olmuştur.

Fakat aynı şekilde varlıklı bir aileden, başarılı bir babadan doğan, fakat sonra sadece mevcutu tüketmekle kalanları; "kaderi kısmeti bu kadarmış, şansı yokmuş" diyerek mazur görebilir miyiz?

Babamın başlattığı iş daha ileri çizgilere götürme başarısını göstermiş isek, demek ki, önümüze çıkan fırsatları biz de değerlendirmesini becermişiz.

Burada bir de "o günün şartları, memleketin o günkü özel durumu" faktörüne değinmekte yarar vardır. Bu "şartlar", bu "özel durum" sadece bir dönemde ortaya çıkmaz. Herzaman için vardır. Sonra, bu şartlar, bu özel durum, sadece bir kişi için ortaya çıkarılmayacağına göre, başkalarının da bundan yararlanma fırsatını elde etmesi sözkonusudur.

Fırsatı "bir kere kullanılacak, bir seferde yapılacak vurgun" niteliğinde değerlendirmemek gerekir. Bu ancak kanuni olmayan, karanlık işlerde sözkonusu olabilir. "Fırsat" günlük hayatta, herkesin önünden geçen imkânlardır ki, meşrû'dur, helâl'dir.

★★★★

Benim hayatımda tesadüfün, fırsatın, şansın ne rolü oldu, size biraz da bunları anlatayım.

Lise talebesiydim. Ağır hastalık geçirdim. Tedavi üç yıl kadar sürdü. İlaçlar ve annemin şefkatli bakımı ile çok kilo aldım. Adım "şişko"ya çıktı. Arkadaşlarımdan üç yıl geri kaldım. Yaşım 17-18'e vardı. Okula gitmek istemedim. Ben çalışacağım dedim. Babam anlayış gösterdi, böylece çalışma hayatına atıldım. Delikanlılığa geçiş dönemimde ağır bir hastalığa yakalanmam, beni çok genç yaşta iş hayatına yöneltti.

Bana kalırsa, böyle bir izah eksik kalır. Hastalığı bir tesadüf sayabiliriz, ama benim iş hayatına yönelmem sadece ona bağlı değildir. Ortam, benim çocuk yaşta iş hayatına heveslenmeme müsaitti. Babam iş delisi bir adamdı. Dindar bir adamın dilinden nasıl dua eksilmezse, babamın aklı fikri de iş'ten başka bir şey düşünmezdi. Çocuk yaşta hepimize çalışma aşkı verdi, iş öğretti; hayatın çetin yolunda edindiği bilgileri, tecrübeyi cömertçe önümüze serdi. Bütün oğullar, asıl öğretmen olarak babamızı bilirdik. Hastalık araya girip de okuldan kopunca, artık kendimi kocaman bir adam görüyorum ve "ben çalışacağım" diyorum. Yani çalışmaya hazırım, istekliyim ve babamın göstereceği her işi başaracağıma inanıyorum.

O sıralarda Bossa işine başlamışız. Büyük bir fabrika kuruyoruz. İnşaat sürüyor, babamız Türkiye'nin en büyük işlerinden birine kalkışmış; gözü uyku tutmuyor. Ben en büyük ikinci oğulum. Babama yardım etmek istiyorum. Bu büyük işin içinde öğreneceğim çok şey olduğuna inanıyorum. Önümde, fırsatlarla dolu bir iş var.

Yani ortam hazır. Ben de hazırım.

Demek ki, insanoğlu, uygun bir ortamda önüne çıkan fırsatı değerlendirmeğe hazır oldu mu, hayatına bir yön verebiliyor. Bunda, tesadüfün, şansın, kaderin rolü olduğu kadar; içinde yaşanılan ortamın, sahip olunan değer yargılarının da rolü var. Fırsattan yararlanmaya hazır olacaksınız.

İlimde de bu böyle değil mi? Laboratuvara kapanmışsınız, deney üstüne deney yapıyorsunuz. Kütüphaneye kapanmışsınız, kitap üzerine kitap deviriyorsunuz. Neyi aradığınızı biliyorsunuz. Hedefiniz belli, hazırlığınız tamam. Aradığınızı bulacaksınız. Düşündüğünüzü yazacak, yaratacaksınız Çünkü hazırsınız.

Hayatta, "tesadüf" "fırsat" "şans" ancak onlardan yararlanmaya hazır olanların işine yarıyabilir. Dikkatli, hevesli, çalışkan, sabırlı ve bir gayesi olan insan, tesadüfleri değerlendirebilir, fırsatları yakalar ve şansı kaçırmaz.

Babam 1966'da öldü.

Oğullarının hepsi yetişmiş, iş tecrübesi kazanmış, eğitimlerini tamamlamış, işlerin yükünü babalarının omuzlarından alacak çağa erişmişlerdi. En küçüğümüz Özdemir de o yıl doktorasını tamamlayıp memlekete döndü. Biz büyük kardeşler, zaten uzunca bir zamandır sorumlulukları yüklenmiştik; kendi hastalığı ile uğraşan babamıza işlerden uzak bir dinlenme hayatı sağlamıştık.

Şimdi şöyle düşünebiliriz. Bu ölüm, 1966'da değil de 1956'da, 1946'da veya 1936'da gelseydi, aile olarak bizim veya kişi olarak benim varacağım yer neresi olurdu?

1966'dan sonraki dönemde Sabancı ailesi olarak büyük bir gelişme sağladık. Geometrik bir silsile ile büyüdük, ülke ekonomisinde ön sıralara vardık. Çünkü biz hazırdık. Bilgimiz, tecrübemiz vardı. İleriye ait tasarılarımız, programlarımız vardı. Ama, 1966 yılı, Türkiye'de ekonomik bir patlama ve büyümenin, bütün işleri büyük çaplı düşünmenin de başlangıcıydı. Yani ortam da en az bizim kadar hazırdı. Modern teknolojiyi kullanıyorduk. Büyük çaplı işler için teknik ve yönetici kadroları bulabiliyorduk.

Hayat büyük bir laboratuvar, sınırsız bir iş ve çalışma alanıdır.

Amacınız olacak. Gözlemesini, izlemesini bileceksiniz. İlişkileri değerlendireceksiniz. Analiz ve sentez yapmasını öğreneceksiniz.

1981 Martında bir iş seyahati münasebetiyle Amerika'daydım.

Çocuklukta geçirdiğim hastalığın kalbim üzerindeki tahribatını inceletiyorum. Houston'da ünlü doktor Cooley bir akşam üstü beni muayene etti ve "yarın sabah ameliyat olacaksın" dedi. Şimdi buna sadece

şans, tesadüf, kader demek yetmez. O tesadüfü yaratan benim davranışımdır. Amerika'da mevcut tıbbi imkânlardan yararlanma şansını kullanabilecek bilgilerim var. Daha önce pek çok kişinin bu hastahanede tedavi gördüğünü ve yeni bir hayat kazandığını biliyorum. İmkânlarım mevcut iken, fırsattan yararlanmayı düşünmek için hazırlıklıyım.

Babam hazırlıklı değildi. Ölümü kabul etti. "Zenginiz diye ölmeyecek miyiz?" diyordu. Modern tıp tekniğinin, insan ömrüne yeni bir süreç kazandırdığından, o da, bizler de pek haberli değildik, bundan 15-16 yıl önce. Oysa ben, hiç hesapta olmayan yeni bir ömür kazandım, 1981 Baharında. Büyük bir haksızlığın da farkına vardım. Tesadüflerin, fırsatların, şansın, ancak onları kullanmağa yakalamağa hazırlıklı olanlara gülmesi çağımızın bir dramıdır. Bütün insanlar başarılı, verimli, mutlu olmağa layıktır. Görevimiz sadece kendimiz için değil, bütün insanlar için daha güzel bir dünya yaratmaktır.

59
Gençlere on öğüdüm

Biz kendimizi bildiğimiz yaştan itibaren 6 erkek kardeş, babamızla önce pamuk alım satımına, sonra sınai tesislere giderdik. Babamız elimizden tutar, bizim daha çocukken, bu işlerin hamurunda yoğurulmamızı isterdi.

Biz de yurtiçinde ve dışında eğitim gören çocuklarımızın, genç Sabancıların da işlerin içine girmeleri, makina sesine kulaklarını alıştırmaları, işçilerimiz, yöneticilerimiz ile tanışmaları için, yaz aylarında onlara özel programlar uygulamaya karar verdik.

Bu programları uygulamaya geçerken gençlerle yaptığım toplantıda onlara şu on öğüdü verdim.

1. Sağlıklı olun.

Hayatta her şeyin başı sağlıktır. Sağlıklı, vücut ve ruh sağlığı tam olan insan, hayat yarışına girebilir.

2. Manevi güce inanın

İnsanın hayattan zevk alabilmesi, dünya nimetlerini anlayabilmesi ve çalışma azmine sahip olarak başarıya ulaşabilmesi için "bir şeye inanması" şarttır.

Biz Türkler için, din, aile bağı, atalarımızdan gelen örf ve âdetler çok önemlidir.

3. Birlik konusuna önem verin

Atalarımız, "Bir elin nesi var, iki elin sesi var" demişler. Aile birliği çok önemlidir. Çok ortaklı kuruluşlarda, ortaklığa katılanların birliklerini sürdürmesi çok önemlidir. Ülkede milli birlik çok önemlidir. Kademe kademe birliği korumaya özen gösterin.

Birliğin esası aile içinde başlar. Düzenli yaşamı olan aile fikrinin önemine inanan kişiler birlik ruhunu sürdürür.

4. Bilgili olun, lisan öğrenin

Önce iyi bir eğitim görün. Fakat eğitiminizi tamamladıktan sonra bütün hayat boyunca konunuzdaki gelişmeleri izleyin.

"Bir konuda herşeyi bilin. Her konuda birşeyler bilin."
Bilgili olmada hedefiniz, dünyada sizin yaşınızdakilerin, sizin konunuzda çalışanların bilgi düzeyi olmalıdır.

Yoksa, rakiplerinize "güreş meydanına eşit şartlarla çıkma" şansınız olmaz. Daha mindere çıkmadan yenik düşmeyi kabul etmiş sayılırsınız.

5. Hedefinizi belirleyin. Sonra o hedefe ulaşmak için gerekeni yapın

Bir sabah evden yola çıktığınızda nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, akşama kadar dolaşıp eve dönersiniz. Ama bir yere gitmeye kararlı iseniz, adresi bilmeseniz de sora sora hedefe varırsınız.

6. İşinize sahip çıkın

Hangi işi yapıyorsanız, o işin en iyisi olmaya çalışın. İşin büyüğü küçüğü yoktur. "İşin en iyisi ve diğerleri..." vardır. Yaptığınız işi "kıyısından, köşesinden parmağınızın ucuyla, tutmayın. Bütün varlığınızla, bütün gücünüzle işe sahip çıkın.

7. Hangi işi yapacaksanız, o işi "en iyi bilenler ile" işbirliği yapın

Bu işbirliği kademe kademe olur: En iyi ustanın yanında çırak olursunuz. En iyi ustayı istihdam edersiniz. Veya o işi en iyi bilenle ortak olursunuz.

8. Beraber çalıştıklarınıza güven verin

Size nasıl davranılmasını istiyorsanız, başkalarına da öyle davranın. Güç karşısında haysiyetinizi koruyun. Güçsüzleri himaye edin. Sizin için çalışanları memnun edin. Hizmetin kadrini bilin. Hatayı cezalandırırken, başarıyı mükafatlandırmayı ihmal etmeyin.

İnsanlardan yararlandıktan sonra, onlara sırt çevirmeyin. Ancak böyle davranırsanız, beraber çalıştıklarınızın size güveni olur.

9. Kurumlaşın

"Duvara dayanma yıkılır. Adama güvenme ölür..." Hiç bir iş, bir insana bağlı kalmamalıdır. İnsan fânidir. Eserin, işlerin, başarıların devamı için müesseseleşme-kurumlaşma şarttır.

Bir işin yürümesi, bir kişiye bağlı ise, o işin devamlılığı olamaz. O konuda sürekli başarı sağlanamaz. Başarının saman alevi gibi parlayıp sönmesi doğaldır.

10. Tasarruf yatırım demektir.

Tasarruf yatırıma eşittir. Yatırım demek, üretim demek, istihdam demektir. Hedefimiz daha bol, daha sağlıklı üretimdir. Bütün bunların hareket noktası "tasarruf"tur.

Yukarıda sıraladığım "Başarının 10 anahtarı" önemlidir ama bu on anahtarın işleyebilmesi bir şeye bağlıdır: "Devlet var ise, sizler ve bizler var olabiliriz."

Onun için öncelikle devletimizin varlığını sürdürebilmesi, devletimizin güçlenmesi için vecibelerimizi yerine getirmeye mecburuz.

Varlığımızın bu devletin varlığına bağlı olduğunu, mutluluğumuzun halkımızın 50 milyon ferdinin mutluluğuna bağlı olduğunu unutamayız.

Türk halkının tamamının "insanlık haysiyetine yaraşır bir yaşam düzeyine" kavuşması, mutlu olması için görevlerimizi unutmamalıyız.

Herkesin vergisini muntazam ödemesi, devletin yasalarına uyması, sorumluluklarının bilincinde çalışması; devletin sosyal hizmetlerini genişletmesini, gelir dağılımının iyileşmesini, daha mutlu bir Türkiye'ye

ulaşmamızı sağlayacaktır.

Ve işte hepimiz böyle bir Türkiye'de mutlu olabiliriz.

60
"Sabancı" ismine toz kondurmamaya özen gösteriyoruz

Kırk yıldır sanayiciyiz. Önce altı kardeştik. Şimdi beş kardeşiz. Karılarımız, çocuklarımız, akrabalarımız ile büyük bir aile teşkil ediyoruz. Ayrıca Sabancı topluluğunda çalışan 30 bin kişi de bu ailenin fertleri. Bankalarımız var. Sigorta şirketlerimiz var. Yurtiçinde, yurtdışında her sabah kapısı "Besmele ile açılan" binlerce dükkanın sorumluluğunu taşıyoruz. Mal alırız, mal satarız. Bono alır, senet veririz. İthalat, ihracat yaparız. Devlet dairelerinde binlerce işimiz yürür.

Allaha şükür, bugüne kadar ne Sabancı Ailesinin ve ne de Sabancı Topluluğunun ismi "kirli, çirkin bir işe" karışmadı.

Kimse, Sabancılar "karaborsa yaptılar,", "döviz kaçakçılığı yaptılar", "kötü mal yaptılar" "halkı kandırdılar", "rüşvet verdiler", "hayali ihracattan avanta sağladılar", "fakirin, yetiminin malını çalıp, ahım aldılar" demedi.

Sabancı Ailesinden ve Sabancı Topluluğunun otuzbin ferdi olan yönetici ve işçilerimizden, adı "dedikodulu islere karışan", "haysiyet kırıcı davranışları olan", Allaha şükür, bugüne kadar çıkmadı.

İşte benim kendi ve ailem adına ve Sabancı Topluluğu adına en fazla iftihar ettiğim hususlardan biri de budur

Tersine, kamuoyundan, devletten devamlı takdir, teşvik gördük. Bunun iki örneğini burada vermek istiyorum.

Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'ndan Akbank'a gönderilen 10 Haziran 1985 tarihli yazıda, Bankalar Yeminli Mürakıplarınca Akbank'ta yapılan inceleme sonuçları yapılan değerlendirmenin çok

olumlu görüldüğü, bu nedenle Akbank'ın faaliyetlerinin "memnuniyet ve takdirle" karşılandığı belirtilmektedir.

Yazının önemli bölümleri şöyledir:

"Bankanızda yapılan inceleme sonucunda düzenlenen Mali Bünye Raporu'nda sonuç olarak, Bankanızda 1977 yılından bu yana dengeli bir gelişme görüldüğü, ayrıca Bankanız üst yönetim yetkililerinin özellikle krediler konusunda çok titiz davrandıkları ve faaliyetlerini, genellikle bankacılık ilke ve mevzuat hükümlerine uygun olarak sürdürmeye çalıştıkları, bu olumlu gelişmelerin sonucunda Bankanız bilanço toplamları, mevduat, kredi, şube ve personel sayısı açısından, özel bankalar arasında 2. sırada yer aldığı ifade edilmektedir.

Bankanızda müşahade edilen olumlu gelişmenin Müsteşarlığımızca memnuniyet ve takdirle karşılandığının bilinmesini rica ederim."

Vaksa-Hacı Ömer Sabancı Vakfı'na, Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü'nden, Genel Müdür Leyla Elbruz imzasıyla 28.8.1985 tarihinde gönderilen yazıda aynen şu satırlar bulunmaktadır:

"Vakfınızın 1983 yılı işlemlerinin teftişi sonucu düzenlenen 7.12.1984 gün, 30 sayılı teftiş raporunda, vakfınızca şimdiye kadar yapılan faaliyetlerin vergi muafiyetine uygun olması, memleketimizce pek çok eser ve insan kazandırdığı cihetle vakıf mutevelli heyeti ve icra komitesine takdir yazısı yazılmasının uygun olacağı sonucuna varılmıştır.

Türk milletinin en önemli hasletlerinden olan yardım etme, fedâkarlıkta bulunmanın başarılı örneklerinden biri olan vakfınızın çalışmaları Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce takdirle izlenmektedir.

Bu başarıda büyük payı olan vakıf mutevelli heyeti ve icra komitesini bu vesile ile kutlar, saygı ve en iyi dileklerimi sunarım."

61
Politika ve ben

İlke olarak hiçbir yerde, hiçbir makama talip olmadım. Fakat hizmet yapabileceğim her konuda, bana görev verildiğinde, bugüne kadar kaçmadım, kaçmam da.

Meslek kuruluşlarında iş adamlarının görev almaları gereklidir, hatta zaruridir. Bu inançta olduğumdan, 1964 yılından beri Odalar'da çalışıyorum. Benim için başkan veya üye olmak, bu görev anlayışımı etkilemez ve değiştirmez. Görevin büyüğü, küçüğü yoktur.

Bunun için, Meslek komitesi, Meclis üyesi ve Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı olarak görev yapmak aynı derecede önemlidir. Sağlıklı çalışan Komiteler, sağlam bir Meclisi, o da topluma karşı faydalı hizmetler veren yönetimi meydana getirir.

Hizmet yarışı, seçim yarışına dönerse; Oda seçimleri çekişmelere, kutuplaşmalara, kötülemelere sebep olursa; bundan Odalar ve tüm iş âlemi zarar görür. Bu sebeple seçim çekişmelerine hep karşı oldum.

Esas olan, meslek kuruluşlarında birlik ve beraberlik anlayışı içinde, toplum yararına akılcı ve verimli hizmetler üretmekdir. Bu bakımdan müesseseler önemlidir; hassas hizmet yerleridir, yıpranmasına asla müsaaade edilmemelidir.

Meslek kuruluşları dışında, seçme-seçilme işlerine ilgim sadece bir Türk vatandaşı olarak "seçme" hakkımı kullanmaktan öteye gitmedi.

Babam, iş adamının politikaya bulaşmasının zararlarını müşahade etmiş, bize bu konuda devamlı uyarılarda bulunmuştur.

Biz, işadamı, müteşebbis sanayici olarak ülkeye hizmet yolumuzu belirlemişiz: "üretmek, daha bol, daha sağlıklı üretmek, daha çok insana iş ve aş sağlamak" Bu işi bırakıp da politikaya bulaşmak, bizim için "anayı bırakıp, dana ile meşgul olmaktan" farksızdır.

Herkesin şu veya bu politik eğilime, partiye, lidere, adaya sempatisi olabilir. Bunu vicdanında tutması, sempati duyduğu kişiye reyini vermesi demokrasi icabıdır.

Fakat bu, hiçbir zaman, işadamının her partiye her politikacıya mavi boncuk dağıtması anlamına gelmez. İşadamı ve sanayicinin varlığı, demokratik parlementer hürriyetçi düzende, mülkiyet, serbest teşebbüs ilkelerinin benimsenmesi halinde mümkündür.

Aksi halde, özel sektörü yok etmeyi amaçlayan politik eğilimlere şempati duymak ve bu eğilimlere yönelmiş parti ve kişileri desteklemek kendi ilkelerimizle çelişkiye düşmemize yol açar.

Türkiye'de demokratik parlementer sistem 1950 yılından bu yana belirli bir gelişme gösterdi. Bu gelişme içinde sorumluluk alan politikacılarla; iktidarda olsunlar, muhalefette olsunlar, Meclise girme şansına kavuşsunlar, girememiş olsunlar, daima iyi ilişkilerimizi sürdürdük. Ama Sabancı ailesi olarak ve ben Sakıp Sabancı olarak hiçbir politikacı veya parti ile bütünleşme ihtiyacını duymadık. İşlerimizi politika ve parti konularından uzak tutmaya özen gösterdik.

Benim ismim kamuoyunda "popüler" hale geldikçe, radyoda televizyonda ve basında ismimden sözedildikçe, bazı kişilerde "Sakıp Sabancı politikaya soyunacak, alt yapıyı hazırlıyor" şeklinde şüphe doğdu.

Hiçbir zaman böyle bir niyetim olmadı.

Sadece bir keresinde beni politik bir göreve yaklaştırmak istediler.

1984 yılının ilk aylarında, İstanbul Belediye Başkanlığı seçimleri öncesi, bir akşam gazeteci Mehmet Barlas dostumuz evlerinde beni yemeğe davet etti.

Yemekte, Güneri Civaoğlu ve birkaç arkadaşı ile partisi çoğunlukla genel seçimleri kazanarak Başbakan olan Turgut Özalda vardı. İstanbul

Belediye Başkanı'nın kim olacağı tartışılırken, Mehmet Barlas "Sakıp Bey neden aday olmuyor?" diye sordu ve benim gibi işadamlarının da böyle görevlerde bulunmalarının bir vatan vazifesi olacağından sözetti. Turgut Bey "Sakıp Bey kabul eder mi? İster misiniz sizi başkan yapalım Sakıp Bey?" diye takıldı. Yemekte hazır bulunanlardan Vehbi Koç da: "Tabii, tabi, çok iyi başkanlık yapar" diye üsteledi. Biz de gülüştük...

Bu sohbetler, bu takılmalar bir süre sonra "Sakıp Sabancı İstanbul Belediye Başkanlığı seçiminde adaylığını koyacak" şeklinde söylentilere neden oldu. İstanbul Belediye Başkanlığı seçimini iktidar partisinin adayı olarak büyük bir çoğunlukla kazanarak, gece gündüz insanüstü gayret gösterip çalışan çabalayan Bedrettin Dalan'ı izledikçe, bu işin şakasının bile insana ne ağır yükler getirdiğini hatırlayıp ürperirim. Bedrettin Dalan'ın sorunlara bir işadamı kıvraklığı ile bakıp, başarılı çözümler getirdiğini gördükçe, İstanbul'a layık bir insan geldi diye sevinirim.

Türkiye'de madem ki demokrasiye inanıyoruz, bunun icaplarını da kabul edeceğiz. Demokrasi demek, değişik insanlara sahip partiler demektir. Partiler demek politikacı demektir. Seçim demektir. Siyaset demektir. Hizmet yarışı demektir.

İyisiyle kötüsüyle tecrübelerden ders alan, faturası pahalı da olsa birikimleri bulunan bir toplum olarak Türkiye demokrasiye inanmıştır.

Demokrasi, ulusların kendi kendini yönetme sanatıdır. İnsanların ülke yönetiminden bekledikleri şeyler vardır. Öncelikle asayiş-dirlik-düzen... Veya açık anlatımıyla can güvenliği.

Daha sonra, sosyal hizmetler: Sağlık, eğitim gibi.

Ve çalışma hakkı: Bir iş sahibi olmak, insanca, insanlık haysiyetine yaraşır biçimde yaşayabilecek şekilde gelir kazanmak.

Görülüyor ki, bütün bunlar bir noktada toplanıyor: "Müreffeh bir insan yaratmak."

O zaman politikacı sadece bir şey için için çalışacak: "İnsanımı, vatandaşımı daha müreffeh yapmam lâzım" diyecek.

Türkiye'nin sistem tartışmalarıyla, metot tartışmalarıyla geçirecek zamanı yoktur.

Zaman, lâf ile günleri geçirme zamanı değil, iş yapma zamanıdır.

İşte az çok belli noktalarda açıklığa kavuşmuşuz: Karma ekonomi

ilkesini benimsemişiz. Teşebbüs serbestisini benimsemişiz. Mülkiyet hakkına saygı gösterme ilkesini benimsemişiz.

Bu çerçevede, insanların refahı nasıl sağlanır? Yeni yatırımlar yapmak zorundayız. Eskiyen ve eksik alt yapı yatırımlarını tamamlayacağız. Yeni kapasiteler için ek ve yeni yatırımlar yapacağız. Sonra daha sağlıklı, daha fazla üretim yapacağız.

Bunlar, bu ülkede yapılmamış, bu ülke için yeni şeyler değil. Hepsini yapmışız. Tecrübelerimiz var. Ama ya yanlış yapmışız, ya eksik yapmışız. Ya da o zaman için doğru olanlar bugün şartlar değişince yanlış olmuş, yeter olanlar yetersiz kalmış.

Türk politikacısının bir hedefi olmalıdır: İcra, iş yapmak demektir.

Kimse laf yapmak için Ankara'ya gitmeyi amaçlamamalıdır.

Yoksa, bu ülkeye yapılacak en büyük kötülük olur.

Türk toplumunun, bugünkü bilinçlenmiş haliyle, böyle politikacıyı hazmetmeyeceğine inanıyorum.

62
Bana şeref veren "fahri doktorluk" unvanı

Çocuk yaşından itibaren yaklaşık 40 yıldır çalışıyorum.
Aile birliğimiz içinde oldukça önemli şeyler yaptık. Bir yanda 30 bin insana istihdam imkânı veren 40 dolayında tesis diktik. Öte yanda Vakıf çatısı altında yurdun 13 yerinde 33 kalıcı esere imzamızı attık.

İnsan, doğar-büyür-ölür... İnsanın belli bir hayat çizgisi vardır. Bu çizgi içinde, "artık tekaüt olsam mı?" diye düşünmeye başlamıştım.

Tam bu sırada öyle büyük bir manevi taltife mazhar oldum ki, tekaütlüğü düşüncek yerde, daha fazla koşmak, daha çok şeyler yaratmak gerektiğini anladım.

"Eskişehir Anadolu Üniversitesi'nce bana neden "fahri doktor" unvanı verilmesi sözkonusu oldu? Herhalde, zengin olduğum, varlıklı olduğum için değildi. Kendi alanımda birşeyler yaptığım içindi. Ne idi yaptığım şey? Babamızın başladığı yolda, kardeşlerimle birlikte ilerlemek; Türkiye'de sanayie ham madde ve ara malı üreten, ileri teknolojiye sahip gerçek milli sanayii kurmak; daha bol, daha sağlıklı üretim için çaba göstermekti.

Eğer daha önce yaptıklarım takdir ile karşılanıyor ise; benim sorumluluğum, durmamak, daha ileri gitmektir.

Fahri Doktor unvanını almam beni daha fazla koşmaya, daha fazla yaratmaya itmiştir.

Bu ödülü alıncaya kadar değişik taltiflere de mazhar olmuştum.

Türkiye'de özel sektörün en büyük sınai tesislerinden biri olan Sasa'nın kuruluşunu... ayda gerçekleştirdiğimde, ICI Firması, Amerika dışında bu tip bir tesisi en kısa sürede gerçekleştiren müteşebbis olarak beni taltif etmişti.

Mısır'da, o zamanın başkanı Enver Sedat'ın himayesinde, sanayi kuruluşlarımızın başarısı nedeniyle bana Altın Merküri ödülü verildiğinde, ülkem adına bundan büyük gurur duymuştum.

Ailemiz de manevi taltiflere mazhar olma şerefini değişik vesilelerle kazanmıştır. Bunlardan unutamıyacağımız biri şudur: Sümerbank tesisleri dışında ilk büyük özel sektör testil kuruluşu olan Bossa'nın faaliyete geçmesi nedeniyle yapılan törende, Türkiye'de meydana getirilen her eserin heyecanını yüreğinde duyan büyük devlet adamlarımızdan Celal Bayar: "Hacı Ömer, bu eseri meydana getirdiği için, böyle eserlerin yapımına devam etmen için, Allah benim ömrümden alıp, senin ömrüne eklesin" demişti. Bu söz, ölünceye kadar babamı daha fazla gayret göstermeye iten ana teşvik unsuru oldu.

Ödüller, taltifler, insanları daha başarılı olmaya iter.

Teşvik rüzgârı estirir.

1984 yılı başlarında Eskişehir'de Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsünde verdiğim, "İnsan ve Teknoloji" konulu konferansdan sonra, sualler sorulup, cevaplar verilirken; ayakta kalan dinleyicilerle hınca hınç dolu salonda değerli bir öğrencinin "Sabancı'ya fahri doktor unvanı verilmeli" şeklindeki teklifinin, Üniversitelerimizin üst kuruluşlarınca da benimsenmesi benim için büyük bir şeref oldu.

63
Basın ve halkla ilişkilere önem veririm

Basın ve halkla ilişkiler konusunun önemini, yanlış oluşturulacak bir kamuoyunun inanılmayacak şeyleri bile nasıl "gerçekmiş" gibi benimsediğini 27 Mayıs 1960 yılında karşılaştığım bir olay bana öğretti.

27 Mayıs 1960 tarihinden sonra Türkiye'de en fazla dedikodusu yapılan olay, İstanbul'da mitinglerde öldürülen yüzlerce öğrencinin hikâyesi idi. Çünkü herkesin bildiği, olaylarda sadece bir üniversiteli gencin, seken bir kurşunla öldüğü, başka ölü olmadığı şeklindeydi. Fakat bazı kişiler de, ölenlerin önce Et Balık Kurumunun Buzluklarında saklandığı, sonra da kıyma makinelerinde kıyma haline getirildiğinde israr ediyordu. Buna da birçok kişi inanıyordu.

Ankara'da idik. Babam ile birlikte, görev başına gelen tanıdığımız askerleri tebrik ediyorduk. Hilmi İncesulu Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreteri olmuştu. Babam kendisini daha önceden tanırdı. Çok takdir ederdik.

"Hilmi Bey dedi, sen ciddi adamsın. Bilirim. Bu kıyma makinesi dedikodusu çok yayılıyor. Ben inanamıyorum. Bu doğru olabilir mi?" Tek cevap aldık: "Evet doğrudur!" Babam üstüne gitti. "Hilmi Bey, sen başkalarının söylediğini mi söylüyorsun, yoksa gözlerinle gördün mü?" Hilmi İncesulu bir süre durakladı. Sonra birden: "Gördüm, Hacı Ağa!" dedi. Biz ikimiz de şaşırıp, ayrıldık.

Bir süre sonra, bunların söylentiden ibaret olduğu anlaşıldı. Fakat Hilmi İncesulu gibi tecrübeli ve sorumluluk mevkiindeki bir kişiyi bile, "gördüm" dedirtecek derecede inandıran ortam, Türkiye'de yalan yanlış sözlerle kamu

oyunun bazı kereler nasıl çarpık yönlere itildiğini göstermesi bakımından, bana ders oldu.

Yıllar önce, Türkiye'de halkın gözünde belli bir "fabrikatör" imajı mevcuttu. Koca göbekli, saçı dökülmüş, suratı asık, ağzında puro, parmağında altın yüzük, ceketinin altındaki yelekte kalın altın zincirleri sarkan bir fabrikatör tipi.

Bu adam, işçisini ezer, kovar. Onlara kötülük eder. Küçük işçi kızları da iğfal eder. Türk filimlerinde karikatürlerde, romanlarda hep bu tip işlenirdi.

Sonra bir başka işadamı imajı yaratıldı. Tanınmış şarkıcıya para yediren, onu dost tutan, kaçakçı tipi, gazetelerde filimlerde işadamı olarak tanıtıldı. Vergi kaçıran, müşterisine kötü kalitesiz malı satan da, işadamı olarak haberlerde yer aldı.

Bu tozun dumanın arasında, sanayici olmak, çok işçi çalıştırmak, vergisi ödenen para ile iyi bir hayat yaşamak, utanılır hale geldi.

Ben hiçbirşey yapmadım ise, 1980'li yıllarda Türkiye'de tek bir şey yaptım: Halka gerçek işadamını sevdirdim. Gerçek sanayiciyi sevimli hale getirdim. Vergisini veren adamın zenginlikten utanmıyacağını gösterdim.

Ben, özellikle 1980 yılından sonra basında, radyo ve televizyonda değişik vesilelerle kamuoyunun karşısına en fazla çıkan işadamı haline geldim.

Burada samimi bir itirafta bulunmak durumundayım: Hoşlandığım için bunları yaptım.

Yaptıklarımı hiçbir zaman şuursuz yapmamaya, dengelemeye özen gösterdim. Herhalde bunda biraz muvaffak oldum ki kamuoyu bıkmadı. İlgi çizgisi devam etti.

Türkiye'de çeşit çeşit insan vardır. İstanbul şehrinde, Bebek'te yalıda oturan insanın, Yeniköy'de koruda yaşayan insanın belli olaylar karşısında değerlendirmesi farklıdır. İstanbul'da Fatih'te oturan, Gültepe'deki gecekonduda yaşayan insanların olaylara bakış açısı da farklıdır.

Hele İstanbul dışına çıkınca, Konya'da Bitlis'te, Adıyaman'da Sabancı'yı gazetelerden, radyodan, televizyondan izleyen insanın değer ölçüleri bambaşkadır.

Ben, Türk halkı ile diyalog kurarken, konuşmalarımı ve hareketlerimi tayin ederken, Bebek'teki yalıda, Yeniköy'deki koruda oturanları değil; İstanbul'un Fatih ve Gültepe semtlerinde yaşayan, Konya'da, Bitlis'te, Adıyaman'da yaşayan halkımızı, vatandaşlarımızı muhatap alarak, onların benden bekleyişlerini unutmayarak yolumu çizdim.

Türkiye'de basın ve halkla ilişkiler konusu 1975'lerden sonra duyulan bir konudur. Sanayi Odaları Birliği Başkanı olarak çalışırken, İstanbul Sanayi Odası'nın basın müşaviri Babür Ardahan'ı tanıdım. Basın çevresinde çok sevilen bu eski ve tecrübeli gazeteci ile yakınlığımız oldu. İstanbul Sanayi Odası Başkanı'nın izni ile kendisini Sabancı Holding'de çalışmaya davet ettim. Beraber çalışmaya başladığımızdan beri, gazetecilerle konuşmalarımızda, gazetelere yaptığımız ziyaretlerde, iş dışı her türlü temaslarımızda sadece bana değil, Holding'deki diğer yetkililere ve kardeşlerime de yardımcı olur.

1980 yıllarının başında "halkla ilişkiler" konusu ön plana çıktı. Bir çok büyük kuruluş "halkla ilişkiler sorumlusu" istihdam etmeye başladı. Acaba, Sabancı Holding için biz de böyle bir eleman alalım mı diye düşünmeye başlamıştım. TÜSİAD tecrübesi bulunan, sonra da Milliyet Gazetesindeki görevinden ayrılıp Sabancı Topluluğunda çalışmaya başlıyan Güngör Uras bana dedi ki: "Sakıp Bey, halkla ilişkiler demek, halka birşeyler anlatmak, halka bir mesaj vermek demektir. Halka en iyi mesajı o konuyu en iyi bilen kimse verir. Kendi işini bilen, kendi yaptığına inanan insanın bunu karşısındakine anlatması daha kolay, daha etkileyicidir. Neden, kendi fikirlerinizi sattırmak için bir başkasının arayışındasınız? İnandığınız fikirleri, yaptıklarınızı halka doğrudan siz anlatırsanız daha etkili olur." Bu görüş bana cazip geldi.

1980 yılından buyana kamuoyuna, herhangi bir aracı olmadan kendim çıktım. Basit Anadolu tâbiriyle "aracısız" satış yaptım. Üreticiden tüketiciye giden yolda aracı kullanmadım.

Bunu yaparken de başkalarının hazırladığı konuşmaları okumamaya, başkalarının hazırladıkları senaryoları oynamamaya özen gösterdim. Bu anlaşıldığı içindir ki, kamuoyu da samimiyetime inandı.

Halkla ilişkilerde "karşıya" güven vermenin, karşı tarafın "samimiyetinize" inanmasını sağlamanın önemli şey olduğunu biliyorum.

Burada iki konuya da açıklık getirmek isterim.

İşadamı olarak herşeyi "en iyi bilme" iddiasından özellikle kaçındım. Herhangi bir konuda kamuoyuna bir mesaj verecek isem, gazetede yazı yazacaksam, gazeteciye beyanat verecek isem, radyoda televizyonda konuşacaksam veya konferansım varsa, mutlaka önceden konu etrafında bilgi toplarım. Konuyu en iyi bilenlerin görüşlerini sorarım. Bazı kimselere notlar hazırlatırım. Görüşleri, notları değerlendirir, kendime göre bir metin hazırlarım. Sonra kendi hazırladığım metni inandığım arkadaşlarıma kısaca anlatır, hatam olup olmadığını kontrol ettiririm. Ondan sonra kamu oyunun karşısına çıkarım.

Yerli yabancı herkesin sorduğu soruyu, ben her konuyu bilirim diye hemen cevaplamam. Yerli yabancı herkesin istediği konuşmayı ben her konuyu bilirim diye yapmam. Mutlaka önce soruyu veya konuyu alıp üzerinde hazırlığa girişirim.

İşte bunun içindir ki, 1980 yılından buyana içerde ve dışarda basında, radyoda ve televizyonda bu kadar çok sık yeralmama rağmen, her seferinde yeni bir mesaj vererek kamuoyunu bıktırmadım.

Bu çok önemlidir. Kamuoyu ilişkilerinde konuşmalarda ve yazılı mesajlarda hazırlık yapmadan, o anda yöneltilen her soruya, her konuyu bilirmiş gibi mutlaka cevaplandırmaya kendini mecbur hissedenlerin, çabuk yıprandığını gördüm.

Bugüne kadar gazetelerde değişik yazılarım çıktı. Yurt içinde ve dışında değişik yerlerde verdiğim konferansların Türkçe ve yabancı dillerde metinleri basıldı. Bunları şöyle hazırlatırım. Önce konuyu bilenlerden notlar, görüşler alır, kendi kafamı hazırlarım. Sonra kendi kafamda kurduğum yapıyı ilgililere dikte ettiririm. Onlar benim anlatımıma göre yazıp bana verirler. Yazılı metni son defa gene ben düzeltir, gerekli ekleme ve çıkarmaları yaptıktan sonra, nihai metin haline getirtirim.

Başkalarının fikirlerine, görüşlerine herzaman açık oldum. Beğendiğim görüş ve fikirleri benimsedim. Fakat gerek konuşmalarımda gerek yazılarımda hiçbir zaman başkalarının hazır reçetelerini aynen aktarmaya, başkalarının fikirlerini kendi fikrimmiş gibi satmaya veya kötü niyetli hareketlere âlet olmamaya çalıştım.

Açıkçası, bugüne kadar söylediğim ve yazdığım şeylerin tüm sorumluluğu bana aittir.

Toplantılarda, radyoda, TV'de konuşurken yazılı bir metin'i

okumamaya özen gösteririm. İrticalen konuşurum. Stockholm'de, Cenevre'de yaptığım İngilizce konuşmaları da, irticalen, yazılı metini okumadan yapmanın büyük ilgi çektiğini müşahade ettim.

Gazete ve dergilerde bugüne kadar benim ile ilgili değişik resimler, resim altları ve yazılar yayınlanmıştır. Bunların bir kısmı, yazan ve basanların iyi niyetlerine rağmen, hatalı olmuş veya benim hakkında yanlış intibalar yaratabilecek nitelikler taşımıştır. Fakat ben hiçbirinde "infiale kapılarak" yazan veya basanlara kırgınlık duymadım. Düzeltme konusunda ısrarlı olmadım.

Genellikle, eski alışkanlıklar ve çekingenliklere dayalı olarak, bazı işadamlarının basına kapalı, önyargılı oldukları bilinir.

Ben [illegible]sine, basın yayın mensuplarının her arayışlarında onlara açık olmaya çalıştım. Yazılması sakıncalı konularda,basılıp yayınlanmaması şartıyla her sorularını cevapladım.

Bu arada Türkiye'deki ölçülerde önemli olay sayılan iki seri raportajım, uzun süre tartışıldı.

Birinci röportaj, Günaydın Gazetesi'nde Ertuğrul Akbay tarafından hazırlanıp yayınlanan, benim yaşamımla ilgili resimli seridir. Bu seride, ailemizin özel albümünden, gençliğime ait bazı resimlerin, meselâ kıyafet balosunda çekilen resimler ile gençliğimde şişman olduğum yıllarda çekilen resimlerin yer alması bazı kimselerce tenkit konusu edildi.

İkinci röportaj, Sabah Gazetesi'nde Yazgülü Aldoğan tarafından hazırlanan, "Sabancı Halkın İçinde" başlıklı yazı serisidir. Bu yazı serisinde de, halkın içinde, onlardan biri olarak, onların dertlerini gazete sutunlarına yansıtmaya çalıştık.

1985 yılında Hürriyet Gazetesi'nde Sadun Tanju'nun kaleminden "Traktörden Kadillağa" başlığı altında hayat hikayemin belli bölümleri yayınlandı. Hürriyet Gazetesi gibi hergün 600-700 bin satan bir gazetenin 23 gün boyunca ikinci sayfasında renkli resimlerle özel hayatım ve iş hayatımın hikaye edilmesinin okuyucuların büyük ilgisini çektiği bana bildirildi.

Bana yakınlarımdan gelen tenkitler, basında gereğinden fazla yer almam, onlara göre konum dışındaki olaylara karışmamdır.

Ben halkın içinde yetişmiş biri olarak, bir halk çocuğu olarak, ne isem

öyle görünmeye, ne düşünüyor neye inanıyorsam, o konudaki mesajlarımı başkalarına vermeye çalışıyorum.

Ben hiçbir zaman işimi bir yana bırakarak, işimi ikinci plana atarak sadece halkla ilişkiler konusunu ön plana çıkarmadım. Tersine, işimizde sağladığımız gelişmeleri, ekonomiye yaptığımız katkıları, yatırımlarımızı, üretimimizi, yarattığımız istihdamı, Vakıf yoluyla yaptığımız hayır işlerini kamuoyuna duyurdum.

Türkiye'nin iyiliği için, daha müreffeh bir Türkiye için, inandığım fikirleri, görüşleri kamuoyuna aktarmaya çalıştım.

Gazetelerde, radyoda, televizyonda çıkan Sakıp Sabancı haberleri, resimleriyle ilgili o kadar çok çevreden, o kadar değişik görüşler geliyordu ki, nihayet 1985 yılının başında bir arkadaşımın tavsiyesiyle Türkiye çapında bir kamuoyu araştırması yaptırtdık. Seçilen örneklere göre 14 ilde, 4124 kişiye anketörler sorular sordu.

Bu araştırmanın sonuçları bugüne kadar yaptıklarımızın kamuoyunda tamamen beğenildiğini, iyi yankı yaptığını ortaya koydu.

20 Mayıs 1985 tarihinde Hürriyet Gazetesi'nde "Halk Sabancıyı Nasıl Görüyor" başlığı altında şu haber yayınlandı:

SABANCI Holding özellikle büyük Amerikan firmalarının başvurduğu türden bir imaj araştırması (toplumun o kuruluş hakkındaki kanaatini ortaya koyan anket) yaptırdı. Halkın gözünde holdingin, holding sahiplerinin ve holding şirketlerinin "Nasıl göründüğünü" bulup çıkarmayı amaçlayan bu araştırmanın Holding Başkanı Sakıp Sabancı'ya ayrılan bölümünde yer alan sonuçlara göre Sakıp Sabancı, "Tam anlamıyla halkın babası" denilebilecek bir imaj verdi.

Sabancı kuruluşlarından Lassa'nın PİAR Araştırma Şirketi'ne yaptırdığı 210 sayfalık "Holding İmaj Etüdü" araştırmasında toplumu temsil edecek, işçisinden öğretmenine, esnafından öğrencisine, aydınından aile kadınına kadar Türkiye çapında 4124 kişiye en ince yarıntıları kapsayan sorular soruldu. Sorularda "Holding İmajı", "Sabancı Ailesi İmajı" ve "Sabancı Holding'e bağlı şirketlerin ürettiği ürün imajı" yakalanmaya çalışıldı.

Araştırmanın Holding Başkanı Sabancı'nın "imajını" yakalamayı amaçlayan bölümünde yer alan sorulara göre, ankete cevap verenlerin yüzde 62'si "Sakıp Sabancı işçi babasıdır. İşçisine bakar" cevabını verdi. Ankete

katılanlardan yüzde 83'ü, Sabancı için "gerçek bir yatırımcıdır" derken, yüzde 71'i "Sabancı memleket meselelerini iyi bilir" kanısında olduğunu belirtti. "Sakıp Sabancı zengin olmasına rağmen, halktan biri gibi davranır, sosyetik değildir" diyenlerin oranı ise yüzde 69. "Sabancı oruç tutar" diyenler yüzde 52, "Sabancı cuma namazına gider" diyenler ise yüzde 48.

"Sabancı kazandığı parasını tekrar yatırıma dönüştürür" diyenlerin oranı yüzde 87 olurken, "Parasını hayır işleri için, örneğin okul, hastane, cami yaptırmak için harcar" diyenlerin oranı yüzde 84'e çıktı. Halkın Sabancı'nın parasını "Gerçek bir kapitalist gibi kullandığına" olan inancını ortaya koyan cevaplarda, "Sabancı parası ile mücevher alır" diyenlerin oranı yüzde 21'de kalırken, "Sabancı parasını altına yatırır" diyenler yüzde 11'e düşüyor. Sabancı'nın parasını" yurt dışına" kaçırdığına inanlar ise yüzde 7 civarında...

Halk, Sabancı'yı ne kadar seviyor?

	Yüzde
Sabancı'nın konuşmalarını dinlemek isterim	75
Sabancı'yı radyodan-televizyondan izlemek isterim	74
Sabancı'nın yanında çalışmak isterim	68
Sabancı ile yemek yemek isterim	66
Sabancı'nın yazacağı bir kitabı okumak isterim	61
Sabancı hisse senedi çıkartsa alırım	57

Halk, Sabancı'nın hangi yanından hoşlanıyor?

	Yüzde
Sanayi kurması	94
Hayır işleri yapması	92
Sempatik görünümü	89
Ailesine bağlılığı	87
Halkın anlayacağı, hoşlanacağı şekilde konuşması	87
Dine, örfe bağlılığı	84
Zenginliği, işadamlığını halka sevdirmesi	79
İşçi babası görünümü	76

★★★★

Basın Yayın organlarından benden çok sık sözedilmesi değişik şekillerde yorumlandı. "Sakıp Sabancı acaba bir gün politikaya soyunacak da onun için mi kamuoyu yapıyor?" sorularının yaygınlaştığını duydum.

Bunun ötesinde, özellikle 1980 yılından sonra, iş çevrelerinde bazı kişilerin de "Sakıp Sabancı örneği" basın yayın organlarında yer alma

çabalarına şahit oldum.

Bu konudaki tecrübemi, müşahadelerimi başkalarına yararlı olabilir düşüncesiyle özetlemek isterim.

Bir kişinin kamuoyunda ilgi görebilmesinde renkli kişiliğin payı olabilir ama, sadece renkli bir kişilik kamuoyunun devamlı ilgisini çekemez. Bunun dışında kamuoyunun bir bekleyişi vardır. Bu, "üretim"dir. Üretim, sanayi üretimi olabilir. Hizmet üretimi olabilir. Sanat faaliyeti olabilir. Kamu oyunun müsbet ilgisi ancak böyle kişilere yönelebilir.

23 Ağustos 1985 tarihinde Milliyet Gazetesi'nde Siar'ın bir araştırmasının sonuçları yayınlandı. Milliyet gazetesi Siar'a Türk kamu oyunun en fazla dikkatini çeken kişileri araştırtmıştı. "50 Milyonu etkileyen ilk 10" başlığı ile yayınlanan araştırma sonuçları şu manşet ile veriliyordu: "Siar, yurt çapındaki nabız yoklamaları sırasında on ilde şu soruyu sordu - Mevkii, yeteneği ya da serveti ile en etkili kişiler sizce kimlerdir? -Kamuoyu önündeki renkli görüntüleri ve konuşmalarıyla -show yapıyor- diye eleştirilen Sakıp Sabancı Başbakan Özal'ı geçti, -ikinci adam- oldu"

Milliyet Gazetesi'nde yayınlanan haber aynen şöyleydi:

Milliyet'in Sosyal ve İktisadi Araştırmalar Kurumu SİAR'la işbirliği halinde gerçekleştirdiği kamuoyu araştırmalarına bu hafta bir yenisi ekleniyor, "Türkiye'nin En Etkili Kişileri" araştırması.

Amerika'da ve Avrupa ülkelerindeki benzerlerine uygun yöntemlerle yapılan bu yurt çapındaki araştırma, Ağustos ayında örnekleme yoluyla saptanan 10 ilde yapıldı. SİAR ekipleri, "yüz yüze anket" yoluyla saptadıkları kişilere, şu soruyu sordular:

"Mevkii, yeteneği ya da serveti ile Türkiye üzerinde en etkili olan ve halen hayatta bulunan üç kişi sizce kimlerdir?"

"Etkili olma" deyimi, olumlu ya da olumsuz anlamda kullanılmıyor, ankete katılanlardan sadece, kamuoyunu "etkileme" gücü en fazla olan kimseler soruluyordu. Bu soruyu tamamlayıcı sorularla birlikte yapılan puanlama, Türkiye'nin "en etkili 10 kişisi"nin şu isimler olduğunu gösterdi:

1. Kenan Evren (Cumhurbaşkanı) (595),
2. Sakıp Sabancı (İşadamı) (441),
3. Turgut Özal (Başbakan) (345),

4. Vehbi Koç (İşadamı) (266),
5. Zeki Müren (Sanatçı) (147),
6. Uğur Dündar (TV röportajcısı) (113),
7. Erdal İnönü (SODEP Genel Başkanı) (110),
8. Bülent Ecevit (Eski Başbakan) (104),
9. Süleyman Demirel (Eski Başbakan) (87),
10. Bedrettin Dalan (İstanbul Belediye Başkanı) (65).

1. KENAN EVREN

Cumhurbaşkanı Kenan Evren'in tabloda, kendisinden sonrakilere büyük fark yaparak birinci sırayı alması, beklenen bir sonuçtu. Evren, 12 Eylül hareketinden bu yana geçen süre içindeki karar ve icraatıyla ülkenin kaderinde çok önemli bir rol oynamıştı. Kamuoyunun ona büyük ilgisinin şu sırada da sürdüğü, her vesileyle belli oluyordu.

2. SAKIP SABANCI

Ancak anket sonuçlarını bekleyen arkadaşlarımızın büyük bir bölümü, ikinci sırayı Başbakan Turgut Özal'ın alacağını tahmin ediyorlardı. Anket sonuçları ise, vatandaşların çoğunun, ikinciliği Sakıp Sabancı'ya verdiğini gösterdi. Anlaşıldığına göre Sabancı'nın bazıları tarafından "show yapıyor" diye eleştirilen yoğun faaliyetinin renkli görüntüleri, kamuoyunda sanıldığından da fazla iz bırakmıştı. Aldığı sonuçla, kendisinden sonra gelen Özal'ı, yaklaşık 100 puan aşıyordu.

3. TURGUT ÖZAL

Başbakan Turgut Özal'ın, Sabancı'nın arkasından üçüncülüğe düşmesinin bir nedeni de, yorumlara göre, anketin Özal'ın "popüler" olma grafiğinin düşüş zamanına rastlamasıydı. Aynı anket bundan üç-dört ay önce yapılsa, 3 Mayıs 1985 tarihli "Bugün seçim olsa" anketinin gösterdiği gibi, Özal'ın puanı şimdikinden çok daha fazla olabilirdi.

4. VEHBİ KOÇ

Vehbi Koç'un 266 puanla ilk sıralarda yer alması da yadırganmadı. Türkiye'nin en tanınmış işadamları arasında olan Koç'a, kamuoyu önünde kişi olarak gösterilen ilgi de büyüktü. Onunla Uğur Dündar'ın yaptığı bir televizyon röportajı, televizyonun en seyredilen ve hâlâ hatırlanan programlarından biri olmuştu.

11'inci sıradan 20' nci sıraya kadar yer alan isimler, puanlarına göre şöyleydi:

11. Şarık Tara (İşadamı) (65),
12. İhsan Doğramacı (YÖK Başkanı) (48),
13. Necmettin Karaduman (TBMM Başkanı) (35),
14. Nejat Eczacıbaşı (İşadamı) (35),
15. Semra Özal (Başbakan'ın eşi) (30),
16. Necdet Üruğ (Genelkurmay Başkanı) (29),
17. Zeynep Ekren (Başbakan'ın kızı) (28),
18. Tahsin Şahinkaya (Cumhurbaşkanlığı Konseyi Üyesi) (26)
19. Nurettin Ersin (Cumhurbaşkanlığı Konseyi Üyesi) (18),
20. Mehmet Ali Yılmaz (İşadamı) (16).

★★★★

Çevrelerinden, toplumdan, kamuoyundan ilgi bekleyenlere tavsiyelerim şunlardır:

Tribün için oynamayın. Kendiniz için oynayın. Merak etmeyin, başarılı iseniz tribün sizi alkışlar.

Hiçbirşey yapmadan alkış toplama çabasına girerseniz, kendinizi kandırırsınız.

Tribünlerin onu bunu alkışlamasını kıskanmayın.

Sadece alkış karın doyurmaz. Esas tatmin, yaptığınız işin başarısıdır. "Sakıp Sabancı Örneği" sizi yanlış yola götürmesin.

Sakıp Sabancı "tribün" için oynamıyor. Bunu lütfen unutmayın.

Sakıp Sabancı 40 yıldır 4 kardeşiyle birlikte çalıştı. Çalışıyor. 40 yılda 30 bin kişiye iş buldu. Yılda yaklaşık 1 trilyon liralık üretim yapan 50 fabrikayı işletecek güce geldiği için, tribünler ona ilgi gösteriyor, o da bu ilgiye karşılık veriyor.

Ama bir şeye dikkat edin, Sabancı kesinlikle tribünler için oynamıyor.

Kendi sorumluluklarını eskiden olduğu gibi yürütürken; işinin düzene girmesi, aile fertleri ve profesyonel kadronun artık düzeni kurup işletecek noktaya gelmesi sayesinde, tribünlerdekileri selâmlayacak vakit ayırabiliyor.

Batı ülkelerinde olduğu gibi, modern iş adamları belli bir seviyeye, işleri ve yaşlarıyla bir noktaya eriştikten sonra, tecrübelerini başkalarına aktarmak, toplumun sorunlarına eğilmek sorumluluğunu duyarlar. Sakıp Sabancı bunu yapıyor.

Sabancı kardeşler bu sanayi hareketlerini ileri götüren ikinci nesildir. Baba parasıyla bugünkü hayatı yaşamamaktadırlar.

Babamız Hacı Ömer, işe sıfırdan başlayarak sermaye birikimini sağlamış; 1943'de yağ tesislerine, 1952'de Bossa tekstil fabrikasına ortak olmuş, Akbank'ın kuruluşuna katılmış, 1966 yılında ölmüştür.

Onun en büyük mirası, oğullarına, iyi bir isim, çalışma azmi ve sağlam bir alt yapı bırakmasıdır. Beş kardeş babalarının ölümünden sonra el ele vererek bugünkü güçlü sanayi yapısını meydana getirdiler. Daha sonraki nesil daha iyilerini yapacaktır, kuşkumuz yok.

Beşinci Bölüm

BENDE İZ BIRAKAN OLAYLAR, HİKAYELER

64
Pîrimiz Vehbi Koç

Türkiye'de sanayileşme hareketi henüz çok yenidir. Sanayimiz çok gençtir. Tecrübesizdir.

Vehbi Koç, ticarete, ticaretten sanayie geçen ilk neslin temsilcisidir. Türkiye'de ticaret ve sanayileşmenin tarihini yaşayan kimsedir.

Bugün Koç Topluluğunda hangi kuruluş var ise, Vehbi Bey başlatmış, geliştirmiştir.

Babam Hacı Ömer Sabancı da tarımdan ticaretten sanayie geçen kişidir. Fakat babam, bugün Sabancı Topluluğunun sahip olduğu temel kuruluşları başlatmış, en zor şeyi yoktan var etmeşini başarmış, iyi bir temel ve güçlü firmalar bırakmış; onun başladıklarını yürütüp, tamamlamak da çocuklarının görevi olmuştur.

Başka anlatımıyla, babam, hayat şartları nedeniyle geç kalmış, ömrü yetmediğinden, tamamlıyamadan gitmiştir.

Biz onun çocukları olarak babamın başladığı yoldan, onun temelleri üzerinde işi geliştirdik, yeni kuruluşlar meydana getirdik. Babamın bıraktıklarını geriye değil, ileriye götürdük.

Vehbi Bey'in kıymetli çocukları henüz babalarının engin tecrübe ve varlığının katkısı ile yürüyorlar. Allah gecinden versin, onlar henüz babasız tam sorumluluğun ne olduğunu yaşamadılar.

Bu yönden değerlendirerek, biz Sabancı kardeşler kendimizi ne Vehbi Bey ile, ne de onun çocuklarıyla kıyaslamayı düşünüyoruz. Kısaca biz ne

Vehbi Bey gibi ilk nesiliz, ne de onun çocuklarına benziyoruz. Biz, bir ara nesiliz. Biz babamızdan birşeyler devraldık, ama çok şeyi de biz başlatıp bugüne getirdik. İşlerimizi adım adım, yürekten severek takip ederiz. Para ödeyerek, pazarlık ederek aldığımız, işleyen her makinenin vidasının kaç para olduğunu, ne işe yaradığını çok iyi biliriz.

Bizim için Vehbi Bey, ticaretin babasıdır. Diplomasi hayatında en eski diplomata "Duvayen" derler ya, işte bizim için Vehbi Bey ticaret âleminin "Pîr"idir.

Hatasıyla, sevabıyla (hatasız kul olmaz, hepimiz hata yapıyoruz), Vehbi bey Türk işadamı imajının sembolüdür; tecrübesine güvenir, kendisine hürmet ederiz.

Sabancı ailesi ile Koç ailesi arasında menfaat çatışması yoktur. Bizim üretim konularımız oldukça farklıdır. Biz Koç grubu gibi ticari faaliyete ağırlık veremedik. Kamuoyuna yanlış yansıyan tek rekabet konusu olarak gösterilen sadece banka ortaklığımız oldu. Gerçekte biz o ortaklıktan da memnunduk.

Biz Vehbi beyi her fırsatta ziyaret edip, ülke sorunlarıyla ekonomik konularda görüşlerini almaktan memnunluk duyarız. Kendisine hürmetimiz sonsuzdur. Allah uzun ömür versin.

Vehbi Bey'in çocukları bizim neslimizdir. Kendileriyle aynı sorunları yaşıyoruz. Onlarla da iyi bir diyalog içindeyiz.

Fakat şunu söyliyeyim. İstanbul'da iş sahibi bir kişi kardeşini bile zor görür, sohbet eder, onun için "yakınız" demek, içtiğimiz su ayrı gitmez, hergün görüşürüz anlamına gelmez. Bu herkes için böyledir. Ben bazı haftalar kardeşim Erol'u bile haftada bir gün zor görürüm. İşin peşinde koşmak dostluklara çok az imkân verir.

Ama, özellikle ihtiyaç duyulan anlarda her işi bırakıp biribirimizi ararız. Benim sıhhatimden bir sorunum olsa Rahmi Koç mutlaka arar. Doktoruma mesaj yazar. Beni ziyaret eder. Yurt dışındaysam telefon eder. Bu gerçek yakınlık, gerçek dostluktur.

Biz Adana'da iken, bütün Anadolu işadamları gibi Vehbi Koç'u kendimize örnek almıştık. Efsaneleşmiş ismi ile kendisinin takdirkârıydık.

Hele, Adana'da Amerikan üssünde görevli Amerikalı Çavuş'tan

kullanılmış hurda bir buzdolabını Türkiye'den ayrılırken satın alabilmek arzusuyla 1957 yılında o günün kıymetli 10 bin lirasını cebinden çıkarıp ödemiş, altı ay sonra da buzdolabına kavuşunca kendini şanslı sayabilmiş bir kişi olarak; Türkiye'de buzdolabını sebil eyleyen, Türk ailelerini mutfaklarında tel dolapta yemek saklamaktan, kuyuya desti sallandırmaktan kurtaran Vehbi Koç'a dua etmekten başta birşey düşünmüyorduk.

Fakat genç yaşımızda Vehbi Bey ile çok tansiyonlu şartlar altında da ilişkilerimiz oldu. KEK - Sasa Projeleri rekabeti içindeki toplantılarda devamlı gerginlik yaşandı. Ardından, gereksiz bir tansiyonlu Garanti Bankası ortaklık dönemi geçirildi.

Ancak, Vehbi Bey, ileri görüşlü ve medeni bir insan olduğundan, işi ve dostluğu çok iyi ayırmasını bilir.

Her zaman, ona olan sonsuz hürmet ve hayranlığımın onda da karşılığı bulunduğunu hissederim.

Zaman zaman bana uyarıcı tenkitlerini ve tavsiyelerini mektup ile yazar veya şifahi olarak dikkatimi çeker.

Bu mektuplarında ve şifahi görüşmelerimizde tenkit ve uyarıları yanında iltifatlarını, takdirlerini de esirgemez. "Benim elli yılda yürüdüğüm yolu siz yirmi - otuz yılda koştunuz..." şeklinde teşvik edici sözler söyler.

Birgün Vehbi beye bir toplantıda takıldım. "Vehbi Bey, birlikte bir tiyatroya gidelim" dedim. "Hayhay... Ben seninle heryere giderim" cevabını aldım. O sırada İstanbul'da Venüs Tiyatrosunda Altan Erbulak-Erol Günaydın bir güldürü sahneye koymuşlar. "Vehbi Bey ben sanatkârlara çiçek yollayacağım. Sonra sizi atlatmış duruma düşmeyeyim. İsterseniz - takılarak - parasını ben ödeyip sizin adınıza da bir çiçek göndereyim." dedim. Biliyorum ki, Türk Eğitim Vakfı nedeniyle Vehbi Bey çiçek işinden pek hoşlanmıyor. Cevabı da korktuğum gibi oldu. "Yok Sakıp Bey dedi, benim için de gönderme, sen de gönderme" Ne yapalım, biz de çiçek göndermedik. Ama arkadaşım Babür Ardahan eli boş gitmemek için sanatkârlara bir tepsi baklava hazırlamış. Perde arasında bizi kulise davet ettiler. Vehbi Bey ile kulise çıktık. Sanatkârlar baklava tepsisinin etrafında toplanmış. Ben Anadolu usulü elimle onlara ikram ediyorum. Kendim de yiyorum. Vehbi Bey çekingen hali ile buna çok şaşırdı. "Sakıp Bey sen ömür adamsın" diyerek kulisten usulca kaçtı. Hele o gece saat 23.00'de sona eren temsili seyrederken birlikte çekilmiş resimlerimizi ertesi sabah Hürriyet gazetesinin birinci sayfasında renkli olarak görünce, dayanamamış, beni

aradı: "Sakıp Bey, sen ne ömür adamsın!" diye, kendi uslûbu içinde gene bana takıldı.

★★★★

Mevlâna hayranlığım var. Ailemi de toplıyarak Şeb-i Aruz törenleri vesilesiyle Konya'da düzenlenen gösterilere katılmaya karar verdim. İstanbul'dan Ankara'ya uçak ile gittik. Bizim şirketlere ait yabancı misarfirleri ağırlamakta kullandığımız uzun Cadillak Limusin otomobil ile Ankara'dan Konya'ya ulaştık. Önce Vali'yi, Kumandanı, Belediye Başkanını ziyaret ettim. Vali, Adana valiliğinde dostumuz olan Lütfi Tuncel idi. Otele geldiğimde gördük ki, Vehbi Bey de tören için Konya'ya gelmiş. Vehbi Bey'e, "Akşam ben sizi otomobil ile götüreyim" dedim, kabul etti. Otelden çıktık. İlk şaşkınlığını bizim uzun Cadillak Limusin otomobili görünce ifade etti. "Bu arabaya benzin mi yetişir" diye takıldı. Gösterinin yapılacağı salona gittik. Dostumuz olan Vali'nin yanında oturmamız için bana ve eşime birer koltuk konulmuş. Vehbi Bey ve refakatçisi ise yan tarafta bir sandalyede oturuyorlar. Eşim Türkân hemen yerinden kalktı. Vehbi Bey'in koluna girerek kendi yerini ona ikram etti. O Vehbi Bey'in sandalyesine oturdu. Gösterilerin arasında ben alışkanlığımla kulise gidip sanatçılarla sohbete ve onları tebrike koyuldum. Ahmet Özhan o yıl televizyon'da bir dizide Hacı Arif Bey rolüne çıkmış, izleyenlerin takdirini toplamıştı. O da semâ ayinine katılmış. Görünce boynuna sarılıp tebrik etmek istedim. Başındaki Mevlevi külâhı düştü. Yere eğildim. Aldım. Etrafımızdaki gazetecilerden biri "Sakıp Bey başına geçir." dedi. Başıma koydum. Resmimi çektiler. Yerime dönünce Vehbi Bey'e olaydan sözettim. "Sakıp Bey, sen onu benim külâhıma anlat. Sen o külâhı bilerek giymişsindir" diye takıldı. Hele ertesi gün külâhlı resim Hürriyet gazetesinde yayınlanınca Vehbi Bey beni aradı "Sakıp Bey, sen ne yaman adamsın" diye, meşhur sözünü tekrarladı.

★★★★

Eskişehir'de Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsü'nde verdiğim konferans sırasında, dinleyicilerden bir öğrencinin "Sakıp Sabancı'ya üniversitemizin fahri doktor ünvanını vermesini teklif ediyorum" demesi üzerine üniversite rektörü Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen, konunun yetkili organlarca inceleneceğini söylemişti.

Bir gün Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen beni aradı. O günkü öğrencinin sözlerinden yola çıkarak, bana fahri doktor unvanı verilmesi konusunu geliştirdiklerini, yetkili organların gerekli işlemi tamamladığını, benimle

birlikte bir işadamı ile güzel sanatlarla uğraşan iki kişiye daha bu unvanın tevcih edileceğini açıkladı. Diğer işadamı Vehbi Koç idi.

Vehbi Bey'i buldum. Gelişmeleri anlattım. Törenlere birlikte gitmeyi kararlaştırdık. Hükümetin otomobil ithalatının belli prim ödemek şartıyla serbest bırakması sonucu, kanuni yollardan bir şirketimiz için Amerika'ya ısmarladığımız, içi toplantı odası olarak kullanılacak şekilde düzenlenmiş, barı ve televizyonu bulunan Cadillak Limuzin otomobil o günlerde Türkiye'ye gelmişti. Vehbi Bey bu arabayı da duymuş, görmüş, bana takılıyordu. "Sizi bu otomobil ile Eskişehir'e götüreceğim" dedim.

Vehbi Bey ve arkadaşları, ben ve arkadaşlarım ve Marmara Üniversitesi rektörü ve Eskişehir Anadolu Üniversitesi kurucularından Prof. Dr. Orhan Oğuz, birlikte yola çıktık. Yolda, onlara daha önce Erzurum Üniversitesi öğrencilerine verdiğim konferansı video band'dan izlettim. İzmit'de Lassa fabrikasını Vehbi Bey'e gösterdik. Biriftngi dinledi. Yemek yedi. Öğleden sonra uyuma âdetini bildiğimizden, programı ona göre ayarladık. İstirahati için toplantı odasının yanına yatak yaptırdık. Tekrar yola çıktık. İnönü'de Halis Toprak tarafından yaptırılan yeni tesisleri gördük. Koç Grubunun yeni tamamladığı Otosan'ın Motor fabrikası ve Ford Cargo kamyon montaj hattını gezdik.

Üniversite'de yapılan çok görkemli bir törenle, YÖK Başkanı Prof. Dr. İhsan Doğramacı'nın da huzurunda fahri doktor beratını aldık. Kıyafetini kuşandık.

Dönüşte, otomobilin televizyonunda, tören sırasında banda alınan videoyu Vehbi Bey'e seyir ettirdim. Çok hoşuna gitti. "Sakıp Bey sen ne âlemsin" dedi.

Vehbi Bey daha sonra bizleri çalıştırdı. Iaccoco'nun Hatıraları'nın Türkçeye çevrilmiş ve özetlenmiş metnini iki saat boyunca okutturdu. Bu hatıralar basılmak üzere hazırlanmış fakat o sırada Amerika'da bile yayınlanmamıştı. Ben bunları bize neden okutturuyor diye biraz da hayret ediyordum. Sonra Iaccoco'nun kitabı çok meşhur oldu. Ben hatıralardan çıkarılacak dersleri de görünce, Vehbi Bey'in çalışma şekline hayranlığım arttı.

★★★★

1985 yılında Vehbi Bey 85'inci yaşgününü kutluyordu. Televizyonda "İşte Hayatınız" programında Vehbi Bey'in hayatını inceleyeceklermiş. Benim de programa katılmamı istediler. Bir kaç kişi, "Sabancı, başkasının programına figüran mı çıkacaksın?" diye konuya olumsuz yaklaştılar. Ben ise, "Vehbi Bey gibi saygın, Türk sanayi hareketinin öncüsü, sevdiğimiz bir kişinin programının daha iyi olması için bizden birşey bekleniyorsa yerine getirmek borcumuzdur" diyerek, programa katıldım. Bir saatlik programın nerede ise üçte biri bizim karşılıklı sohbetlerimizle geçti. Vehbi Bey programda da bana takılmadan edemedi. "Sanayiin aktörüdür, ama işlerini de en iyi yapan kişidir. Bizim hepimizi geçti" dedi.

★★★★

Ben tiyatrolara gittiğimde sanatkarlara mutlaka bir çiçek götürürüm. Vehbi Bey Ali Koçman ile Gazanfer Özcan-Gönül Ülkü tiyatrosuna gitmiş. Salona girerken koskocaman bir ayaklı çiçek görmüş. Üzerinde Sakıp Sabancı yazılı. Ali Koçman'a dönüp "Ali Bey, Sakıp bizden önce gelip çiçeğini de koydurmuş" diye takılmış. Sonra kendisine anlatmışlar ki, biz iki gün önce tiyatroda idik. Çiçeği salonda muhafaza ediyorlarmış.

65
Vehbi beyin bana verdiği notlar

Beni iyi niyetle en dikkatli şekilde izleyen, yanlışlarımı ve beğendiği yanlarımı bana yazılı olarak duyurma zahmetine katlanan Vehbi Bey'in değerlemelerine büyük önem veririm.
Vehbi Koç'dan son yıllarda aldığım yazılı notların önemli bölümleri şöyledir:

"27.6.1983 tarihli Nokta Mecmuasında çıkan, "Sabancı'yla 3 Bin Kilometre" başlıklı yazıyı okudum.

- Altı arabalık bir konvoy
- Artvin Valisinin sınırda karşılaması
- 29.500 TL'ya mal olan bir halının hediye edilmesi
- Erzurum Üniversitesinde bir konferans vermeniz
- Birlikte bir gazeteci ekibi götürmeniz

Özetliyecek olursam tam Amerikanvari programlara devam ediyorsunuz. Sizin gibi akıllı bir insanın bu gibi program ve seyahatleri düzenlerken ve isminin gazetelerde duyulmasını tertiplerken düşündüğü birşey olmalıdır. Politikacı veya Parti Başkanı olsaydınız muhakkak iktidarı kazanırdınız.

Bütün beyanatlarınızda o gün, o mevsim veya o sene ele aldığınız bir işi kendi istikametinizde tahakkuk ettirebilmek için kamuoyu oluşturuyorsunuz. SASA'yı kurarken yabancı sermayenin aleyhinde bulundunuz ve mütemadiyen bu yolda konuşmalar yaptınız; bizi engellediniz. Son zamanlarda ise yabancı sermayenin lehinde konuşmalar yapmaktasınız. Herhalde bunun da altında bir sebep vardır."

(11.7.1983)

★

"Allaha şükürler olsun, Houston'da Methodist Hastahanesinde geçirdiğim barsak ameliyatından sonra 22.12.1983 tarihinde yurda dönmüş bulunuyorum. Hastanede bulunduğum müddet zarfında bir kaç defa telefon etmek, çiçek göndermek ve İstanbul'a dönüşümde evime de çiçek yollamak suretiyle gösterdiğiniz yakın alâka beni çok mütehassis etti. Tıpkı bana yaptığınız gibi tanıdıklarınıza çeşitli vesilelerle telefon etmek, hediyeler göndermek ve hatırlarını almakla büyük sempati yaratmaktasınız. Bu ince hareketleriniz sizin, Sabancı ailesinin başbakanı ve dışişleri bakanı olduğunuzu göstermekte. Bu vesile ile size aşağıdaki satırları yazmayı düşündüm ve yazıyorum.

Altmış senelik iş hayatımda çeşitli devirleri yaşadım, bir çok işadamları tanıdım; fakat sizin gibi işlerine hâkim, sosyal faaliyetleri de ihmal etmeyen, artistlere taş çıkaracak kadar espirili bir işadamına rastgelmedim. Bir hafta evvel Zeki Müren'i sahneye çıkarttığınızı ve şarkı söylettiğinizi gazetelerde okudum; bunu ancak siz yapabilirsiniz. Bu da bir kabiliyet meselesi.

İşadamı vardır, kendilerini dev aynasında görürler.

İşadamı vardır, sosyal hayata dalmışlardır, işlerini ihmal ederler.

İşadamı vardır, birdenbire yükselmek hevesine düşmüşlerdir. Kısa zamanda ikindi güneşi gibi sönüp gitmişlerdir.

Siz bir taraftan sosyal hayata ehemmiyet veriyorsunuz ve hemen her gün basında kendinizden bahsettiriyorsunuz; diğer taraftan da işlerinize o kadar hâkimsiniz ki bugün firmanızı Türkiye'de en üst seviyeye çıkardınız.

SASA'nın ve KORDSA'nın kuruluşlarında ve Garanti Bankasında bizimle yaptığınız protokol ile en son LASSA hisselerini devralarak Garanti Bankası ve Yapı Kredi Bankasındaki hisselerinizi Ayhan Şahenk beye satmanızla ne kadar kuvvetli bir işadamı olduğunuz gösterdiniz. Atalarımızın deyimi ile "anaların kundağına sığmayan" bir işadamısınız. İş hayatında daima muvaffak oldunuz."

(29.12.1983)

★

"Sizin bütün beyanatlarınızı yakından takip ettiğimi söylemiştim.

Türkiye'de işadamları içinde sizin kadar bazan ciddi, bazan esprili, bazan politik konuşan birisini daha tanımıyorum. Bu beyanatlarınızla bütün millet sizi gayet yakından tanıyor. Bu da her işadamına nasip olmaz.

28. Uluslararası Ticaret Odası Kongresinde yaptığınız eğitim ile ilgili konuşmayı şu gazetelerde okudum.

21 Haziran 1984 Rapor Gazetesi
"İleri Teknolojiye Sahip Makine'yi Düşük Eğitimli Elemanlarla Çalıştıramazsınız."

21 Haziran 1984 tarihli Milliyet Gazetesi
"Sabancı: Türkiye'de Eğitim, İhtiyaç Duyulmayan Alanlarda Eleman Yetiştiriyor."

21 Haziran 1984 tarihli Günaydın Gazetesi
"Sabancı; Dünyaca Ünlü İş Adamlarına Eğitimin Önemini Anlattı."

21 Haziran 1984 tarihli Dünya Gazetesi
"İnsan Sermayesinin Zenginleştirilmesi"

21 Haziran 1984 tarihli Cumhuriyet Gazetesi
"Türkiye'de Eğitim Sistemi İşe Yaramayan Elemanlar Yetiştiriyor."

21 Haziran 1984 tarihli Bulvar Gazetesi
"Öğretim Üyesi Sabancı"

Bu vesileyle sizi bütün Avrupa bir defa daha tanıdı ve bundan sonra öyle anlıyorum ki vereceğiniz beyanatlarla Avrupa daha da yakından tanıyacak.

Gerçi bundan evvel birkaç defa televizyonda çeşitli vesilelerle beyanatlar verdiniz ama bu defaki daha da enteresan oldu. 1984 senesinde de Avrupa'da her yerde sesinizi duyaracağınızdan eminim. Bu bir kabiliyet meselesidir. 1985'de Amerika kalıyor, bakalım oraya ne program yapacaksınız?

Türkiye'nin bir numaralı firmasısınız. En son teşebbüsünüz Shell ile kurduğunuz su işidir. Bunda da muvaffak olacağınıza eminim."

(25 Haziran 1984)

★

"Ben sanayiciyi, zengini sempatik adam haline dönüştürme yolundayım şeklinde bir ifadeniz var. Bunu okuyunca aklıma şu geldi: Senesini iyi hatırlıyamıyorum, kızım Semahat Arsel ile birlikte Londra'da idik, siz de eşinizle orada bulunuyormuşsunuz. Bir yerde birbirimize rastgeldik ve birlikte bir yemek yememizi teklif ettiniz. Kabul ettik. Günlerden ya Cumartesi veya Pazar idi. Gelip bizi otelimizden aldınız, dolaşmadığımız lokanta kalmadı, her taraf kapalıydı. En nihayet hava alanına gittik ve oradaki bir lokantada yemek yiyip sohbet ettik.

Konuşmalarımız esnasında, 1948 senesinde yaptırdığım Talebe Yurdu'ndan, arkasından yaptırdığım Göz Bankası'ndan bahsettim ve özel sektörün vazifesinin yalnız para kazanmak olmadığını, memlekete karşı bir takım görevleri bulunduğunu, buna benim gibi başlamanızı tavsiye ettim. Memleketin sosyal işleriyle ilgilenmeniz bu tarihten sonra başlar. Memlekette en büyük hayır işlerini yapan Sabancı Grubuna bu konuda ışık tuttuğumdan dolayı memnunum. Bugün özel sektör içerisinde en büyük sosyal yardımlarda bulunan sizsiniz."

(13.7.1984)

★

"28.12.1984 Cuma günü Başbakan Sayın Turgut Özal'ın I.S.O.'nda yaptığı konuşma uzun sürdüğü için Atatürk Kültür Merkezinde, tarafınızdan yaptırılan büstlerin konması törenine katılamadım. Sizi bu teşebbüsünüzden dolayı tebrik ederim.

27.12.1984 tarihli Hafta gazetesinde "Çalışmak Bana Güzellik Getiriyor" başlığı altında hakkınızda çıkan bir yazıyı okudum.

"1984 Yılında Türkiye Ekonomisi - Sakıp Sabancı, Sanayici" başlıklı 10.12.1984 tarihli, 12 sayfalık broşürünüzü de gördüm. Hem güzel istatistiklere yer verilmiş, hem de memleket ekonomisi hakkında yer alan bilgiler yanısıra grubunuzun progpagandasını çok güzel bir şekilde yapmaktasınız. Sizi cidden tebrik ederim. Sabancı topluluğunun

a) üretimini
b) ihracatını
c) ödediği vergileri

güzel bir şekilde vermişsiniz. Artık Sabancı Grubunun Türkiye'nin bir numaralı firması olduğunu ben kabul ediyorum."

(2.1.1985)

★

"16 Ocak 1985 Pazar günü Ali Koçman ve Üzeyir Garih beyler ile birlikte saat 19:00'da Gazanfer Özcan tiyatrosuna gittik.

Tiyatronun bekleme salonunda baktım, Necmi Rıza Çiçek Evinden alınmış ve üzerinde "Sakıp Sabancı ve Eşi" yazılı bir çiçek duruyordu. Herhalde Sakıp bey de bu akşam geliyor, bizim için bir sürpriz olacak, diye düşündüm. Gazanfer Özcan beye sordum. Efendim dün eşiyle birlikte matineye geldiler, bir de çiçek göndermişler, bunu salona koyduk, cevabını verdi.

Tiyatroya gelen herkes bu çiçeği görüyor ve üzerindeki yazıyı okuyordu. Bu da bir propaganda modeli olmuş. Sizin hakkınızda gazetelerde çıkan yazılara para vermek gerekseydi, herhalde Sabancı Holding'in fabrikalarından birisinin değeri kadar harcanmış olurdu. Bunların hepsini bedava yaptırmaktasınız. Tebrik ederim."

(7.1.1985)

66
Tayvan gezisi anıları

Odalar Birliği Yönetim Kurulu Üyesi olarak Amerikan Yardım Heyeti (AID)'nin bir programına katılmak üzere 1964 yılında Tayvan'ın Taypeh şehrine gittim. Programın konusu, "Sanayi Bölgelerinde Sanayileşme Meseleleri" idi. Taypeh'de otelime girerken kapının önünde Türk bayrağını görünce çok heyecanland m. Bu bayrağı daha önce görüp, ne oluyor diye otele gelen birkaç Türkü beni bekler bulmak, büyük sürpriz oldu. Meğerse İktisadi Devlet Teşekküllerinden birkaç kişi de AID'nin başka programlarına katılmak için Taypeh'de bulunuyormuş. Toplantı için dünyanın her köşesinden 150-200 kişiyi davet etmişler. Uçak biletini, otel ücretini ödüyorlar. Gündüzleri iki üç toplantı yapılıyor. Sonra, geziler.. Yeniyor, içiliyor, çok masraflı iş. İlk anda. bu ne biçim fantazidir ki, böyle masraflar yapılıyor diye şaşırdım. Fakat aradan 2-3 gün geçince kafam değişti. Anladım ki sağlanan fayda yanında bu masraflar hiç kalır. Dünyanın dört yanından gelen insanlara, organizasyon, sanayileşme, alt yapı, serbest liman. sanayi bölgesinin ne olduğunu öğretiyorlar. Sanayi teşvik tedbirlerini anlatıyorlar. O zamanlar bu gibi şeyler Türkiye'de bilinmiyordu. Ben herşeyi dikkat ve hayranlıkla öğrenip dersler aldım.

Türkiye'ye döner dönmez, önce Ankara'da Süleyman Demirel'i ziyaret edip, alt yapı ve teşviklerin sanayileşme için önemini, başkalarının neler yaptığını anlatmaya çalıştım. Arsayı bedava veriyorlar. Yol, elektrik, su hazır. Bedava telefon, telex bağlıyorlar. Makine ithalinde gümrük yok. Ucuz faizli, uzun vadeli yatırım kredisi yanında, yatırım tamamlandıkdan sonra, sabit sermaye yatırımının bir bölümünü de sübvansiyon olarak "hazine bonosu" şekilde iade ediyorlar. Sanayici bunu işletme kredisi olarak kullanıyor. Bunların hep mantığı var. Neticede o kadar ince bir hesap yapmışlar ki, Hazinenin kazancı, kayıplarının yanında çok büyük.

Tayvan gezisinin son günü programa katılanlara resmi bir ziyafet verdiler. Ziyafet salonunda yuvarlak masalar kurulmuş. Her masanın ortasında yuvarlak ve ufak bir parmak hareketiyle dönen ikinci bir tabla var. Yiyecekler iftar sofrası bolluğu ile bu dönen tablanın üzerine sıralanmış. Herkesin önünde birer tabak. Tabağın biraz ötesinde döner tabla.

Elinizle döner tablaya dokundunuz mu, önünüzdeki yiyecekler gidip, yerine yenileri geliyor. Beni şeref konuğu olarak Milliyetçi Çin'in Sanayi Bakanının yanına oturtmuşlar. 108 kiloluk vucudum ile, dişimi kırmayacak ne bulursam tabağıma doldurup, hızla bitiriyorum. Ben masadaki döner tablayı, döndüre döndüre sarhoş etmişim. Eliminin ulaşabildiği tabakları temizlemişim. Yanımda oturan Sanayi Bakanı herhalde sağlığımdan endişeye düşmüş. Fakat nazikçe beni nasıl uyarsın? Bana döndü, "Bay Sabancı, görüyorum ki yemeklerimizi çok beğendiniz. Çok memnunum. Törelerimizin ve mutfaklarımızın farklılığına rağmen bu kadar beğenip, kendinizi tutamayıp yemeniz beni çok memnun ediyor, ama sakın alışamadığınız bazı yemekler size dokunmasın" dedi. Sanayi Bakanı, kibarca benim fazla yemekten patlayıp-çatlayacağımdan korktuğunu anlatmak istiyor ama, ben iştahımı önleyecek durumda değilim ki... 108 kiloluk vucudumun aşağı sarkan göbeği, daha da şişkin hale gelmiş. Göbeğimin durumunu Bakan'a gösterdim. "Ekselans dedim. Görüyorsunuz ki, ben sadece kendi başıma yemiyorum.. Beni çocuk bekleyen hem de ikiz çocuk bekleyen bir hanım kabul edin.. Bir lokma kendim için. Bir lokma karnımdaki Jan için. Bir lokma da Jan'ın kardeşi Jon için.." Sıcak pirinç şarabının etkisinde gevşeyen Bakan zaten samimi ve güleç yüzlü bir adamcağızdı. Bu sözlerime dakikalarca güldü.

Tayvan'dan dönüşte Türkiye'ye Amerika üzerinden uçmak istedim. Panamerikan Hava Yollarının o zamanlar hergün İstanbul'a uğrayan ve dünya turu yapan iki uçağı vardı. Panamerikan Havayolları çok rağbette bir şirketti.

Her ülkenin önde gelen kişilerine Clipper Clup üyesi diye bir plastik kart verirlerdi. Bu kartı olanlara uçakta daha fazla ilgi gösterilir. hava alanlarında penceresinde bir soğukhava makinesi bulunan serin odada oturma imkânı tanınırdı. Ben Clipper Club üyesi olarak Tayvan'dan Los Angeles'e uçuş bileti istedim. Honolulu-Los Angles arasında, Panamerikan yerine United Airlines ile uçacaksın dediler. Ancak, bu rezervasyonu yaptırdığımın ertesi günü kaldığım otelin korsiyerji beni çağırdı. "Hava yollarından telefon ettiler, yolculuk sırasında ne yemek istersiniz diye soruyorlar..." dedi. Ben şaka ediyorlar zannettim. İlgili memuru aradım. Sempatik bir kız, bunun usûlden olduğunu söyleyince, hatırıma orijinal birşey gelmedi: "Pilavlı

istakoz isterim..." dedim. Bu kere "Nasıl olsun?" diye sordu "İyi olsun..." dedim.. "Öyle değil, sosu, pişimi nasıl olsun?" diye sorunca, gene hatırıma geldiği için "körili olsun" dedim.

Uçağa bindik. Herkesin oturacağı yerin üzerine ismini yazmışlar. Bu kart orada durduğu için hostesler her gelişinde bana ismim ile hitap ediyor. Bir de baktım. Bir paket kibrit. Onların üzerine de altın yaldız ile ismim bastırılmış. Kimono verdiler, terlik giydirdiler. İlk defa böyle şeyler görüyorum. Ismarladığım yemek geldi. Onu da yedim. Derken sinema vakti dediler.

Perde açıldı filim başladı. Amanın, o andaki şaşkınlığımı anlatamam. Türk bayrağı dalgalanıyor, ezan okunuyor. Masmavi Boğaziçi, camiler, İstanbul... Başladı gözlerimden inci gibi yaşlar dökülmeye...

Hostes kızı çağırdım. "Nedir bu Allahaşkına?" dedim. Kız izah etti. Uçakta birinci mevkide benden başka altı kişi daha varmış. Onların da beşi Orta Doğu ülkelerinden müslüman müşterilermiş. Bu nedenle uçak şirketi çoğunluğun hoşuna gider diyerek, İstanbul ile ilgili bir filmi seçmiş.

Bu olay yabancıların organizasyon kabiliyetlerine hayranlığımı pekiştirdi.

67
Motosiklet sevdasından yediğim dayak

Gençliğimde bisikletten motosiklete geçmek benim için çok büyük bir olaydır. Motosikletim yoktu. O yıllarda Adana'da saati 5 liradan motosiklet kiralarlardı. Benim kiralık motosiklet düşkünlüğümü babam duymuş. Kazadan korktuğu için motosiklete binmememi söyledi. Ama ben, bir yanda babamdan korkarken, öte yanda motosiklet sevgimi yenemeyip, gizli gizli kiralık motosiklet ile dolaşmayı sürdürdüm.

Arkadaşım Allahın oğlu Mustafa Salihoğlu ile birlikte birgün motosiklet kiraladık. Adana'da Paktaş Fabrikasının önündeki toprak yolda yan yana zevkle motosiklet yarıştırıyoruz. Karşıdan göçebe çingene kafilesi geliyor. Merkepleri, köpekleri, cılız atların çektiği arabalarıyla bize yaklaştıklarında, köpekleri motosikletten ürküp bize doğru havlıyarak saldırdı. Bu arada biz, yarı korkudan, yarı acemilikten motosiklete hâkim olamayıp, merkeplerinin arasına girdik. Merkeplerin biri devrildi. Bizim motosikletler devrildi. Bu arada göçebelerin kadınları ellerinde sopa bizim üzerimize saldırdılar. Oradan nasıl kaçıp kurtulduğumuzu anlatmak güçtür. Bu olaydan kimseye sözetmedik. Ama korkusunu yıllardır içimizde duyduk.

Başımıza böyle bir olay gelmesine rağmen motosiklet sevgim devam etti. Birgün gene kiraladığım motosikletin üzerinde zevkten uçarak giderken Bağlar Yolunda, pamuk almaktan dönen babama rastladım. Babam, "Sana harçlığını bu fuzuli alete yatırma diye kaç kere söyledim" diyerek beni azarladı. Esas üzüldüğü harçlığımı bu işe yatırmam değil de bir kazaya uğramamdı. Bunu biliyordum.

Aradan 40 yıl geçti. 1984 yılında İngiltere'de bir mağazada, oyuncak gibi küçük bir motosiklet gördüm. Japonlar insanlara mal satabilmek için

herşeyi nasıl cicili bicili yapıyorsa motosikleti de biblo gibi süslemişlerdi. Dayanamadım satın aldım. Elli yaşından sonra, Emirgân'da Atlı Köşkün bahçesinde kimse görmeden o küçük motosiklet ile dolaşıyorum. Yıllar önce içimde kalmış çocukluk heyecanım, hâlâ küllenmemiş.

68
Adana'da bir bar hikâyesi

Adana'da özellikle yaz aylarında boğucu sıcaklar başlayınca kadınlar ve çocuklar yaylaya gider. İşleri nedeniyle Adana'da kalan erkeklerin bazıları "bar" diye tanınan, konsumatris hanımların bulunduğu sazlı-sözlü eğlence yerlerinde zaman harcamaya çalışırlar. Bu barlarda genellikle oradan buradan gelmiş; konuşmayı, süslenmeyi beceremiyen, profesyonelliğe yeni başladıklarından erkeklerin parasını bile harcatmada beceriksiz "zavallı" kadınlar çalışır. Bu kadınlar tüketilen içki ile orantılı olarak para kazandıklarından, görevleri, mümkün olduğu kadar müşterilere içki içirmektir. Adana'ya mal almak için başka şehirlerden gelen dost ve tanıdıkların bekleyişleri de bu Adana barlarına davet edilmektir.

Gerek kadınların durumu gerekse beceriksizce müşteriyi soyma çabaları beni rahatsız ettiğinden, mecbur kalmadıkça gitmemeye çalışırdım.

Bir akşam Şükrü Çetiner, Nuh Mahmut Küçükçalık, arkadaşım Allahınoğlu Mustafa Salihoğlu ve Kemal Özgür, bir vesileyle bara gittik. Bir masaya oturduk. Baktım, salonun bir köşesinde, Yosef Kanyes lacivert elbisesinin içinde, kıravatını sıkıca bağlamış tek başına oturuyor.

Yosef Kanyes, Marko Sevinti'nin ortağı idi. Ali Muhittin Hacı Bekir firması denilince herkesin aklına nasıl Hacı Bekir gelirse onlarda da Marko Sevinti tanınırdı. Marko Sevinti İzmir'den Adana'ya sık sık mal almaya gelirdi. 185 cm. boyunda yakışıklı, işini bilen bir musevi idi. Adanaya göğüs bağır açık gelir, çekişe çekişe pazarlık eder, malı alır giderdi. Ortağı Yosef Kanyes "bir de ben şu Adanayı göreyim" diyerek ilk defa o gün gelmiş ve benden mal satın almıştı. Adana'ya ilk defa geldiğinden lacivert elbise, kıravat gömlek içinde tam 'acemi bir işadamı" görüntüsünde idi. Demek

benimle işi bitince, otelde yalnız kalacağına, Adana'nın meşhur barlarını görmek için o da tek başına oraya gelmişti.

Yalnız başına oturmasına gönlüm razı olmadı. Bağırdım: "Bay Yosef, gel bizim masaya katıl" dedim. Geldi. Bir iskemleye ilişti. Bizim kalabalık masa, herhalde o gecenin "soyulmaya değer masası" olarak tesbit edilmiş olmalı ki, etrafımıza bayanlar doluştu. Masaya önce bardak ile sonra şişe ile viskiler geliyor. Hanımlar acemi numaralarla bardağı veya şişeyi deviriyorlar "Ayyy, devrildi, bir daha getirin"diyorlar. Garson hazır, bir daha getiriyor... Baktık olacak gibi değil. Garsonu çağırdım. "Evlâdım hesabı getir" dedim. Bir pusula üzerinde öyle bir rakkam geldi ki, görünce durakladım. Yosef Kanyes bu işlerin cahili ya... Hemen atıldı "Bu şerefi bana verirsiniz, Pasam" dedi. Ben biraz da takılmak için, "Al be Yosef, bu şeref senin olsun" diyerek pusulayı ona uzattım. Yosef, pusulaya bir baktı, bir daha baktı. Benim tepemi attıracak kadar abartma olan rakkam, onun için inanılmayacak büyüklükte idi. Açıkça itiraz da edemiyor. Titriyor. Kendi kendine de konuşuyor: "Üzülme be Yosef, yarısı Marko'nundur" Hesabın yarısını Marko'ya yıkacağını düşünerek kendini teselli etmeye çalışıyor. Parası yetmedi. Biz kefil olduk. Çek verdi. Bardan ayrıldık. Ayrılırken, lokantanın pusulasını da gizlice ben aldım.

Ertesi sabah Belediye'deki yetkililere durumu haber verdirtmiştim. Yetkililer bar sahibini çağırıp hesabı normal hale getirtmiş, paranın bir kısmını geri alıp bana göndermişlerdi. Öğleye doğru, bir akşam öncenin acısını üzerinden atamamış olan Yosef, bana veda etmeye geldi. Bir zarf içinde, bar sahibinin iade ettiği paraları verdim. Şaşırdı. Memnun oldu... "Aman be Pasam, bunu dün akşam söylese idin de ben de gece rahat yatıp uyusaydım olmaz mıydı?" deyince, gözüne uyku girmediğini anladım.

69
Göl Gazinosu'nda kovboy filmi gibi

Odalardaki görevim dolayısıyla Adana Ticaret ve Sanayi Odası Meclis üyeleriyle birlikte Ankara'da Odalar Birliğindeki toplantılara katılırdım. Bu toplantılardan birinde gece arkadaşlar alaturka müzik dinlemeye gidelim diyi israr ettiler. O zamanlar Ankara'da Gençlik Parkı içinde, şimdi nikâh salonu olan binada, Göl Gazinosu adı altında bir yer vardı.

Gazinoya gittik. Uzunca bir masaya oturduk. Gazinonun kalitesi normalin altında. Etraftaki müşteriler de ahım şahım değil. Hele garsonlar, bar fedaisi gibi tipsiz insanlar. Ne ise, yenildi içildi. Adana Ticaret Odası Meclis Başkanı Eczacı Memduh Görgün büyüğümüz olarak hesabı istedi. Hesap herhalde beklenmedik boyutta olacak ki, "Bu hesap biraz pürüzlü bunu meslek komitesine havale edelim" deyip Hasan Pehlivan'a verdi. Ticaret Odasında her meslek için ayrı komiteler vardır. Otel Lokanta Eğlence Yerleri Meslek Komitesi Başkanlığını da Adanadaki Pehlivan Palas Otelinin Sahibi Ömer Pehlivan'ın yeğeni Hasan Pehlivan yapıyor. Hasan Pehlivan hesap kağıdını şöyle bir inceledi. Garsonu çağırdı, hiç beklemediğimiz bir şekilde suratına "şaaak" diye bir tokat şaplattı. "Git bunu düzelt getir" dedi. Hepimiz bu beklenmedik davranış karşısında donup kaldık. Neden bunu yaptı, aklımız almadı. Biraz sonra bir başka garson hesabı getirdi. Hasan Pehlivan kağıda baktı. " Bana başgarsonu çağırın" dedi. Başgarson geldi. Ama bu arada garsonlar da etrafımızı sarmış durumda. Hasan Pehlivan başgarsona, "Bu hesap pusulası aynen gelmiş. Ben düzeltin dedim" dedi. Ve de "şakk" diye onun suratına da bir tokat aşketti. O anda etraf karıştı. Garsonlar bizim üzerimize yürürken, herkes bir iskemle kapıp, müdafaa-hücüm ne ise, boğuşmaya başladı. Bir de baktık ki, mozayik ve karo işleri yapan hemşehrimiz Yılmaz Sergici, iki elinde iki silah, gazino mutfağının kapısını tutmuş, ellerinde bıçak, satır dışarı çıkmaya

hazırlanan ahçı, yamak ve komilerin örfünü kesmiş; "kapıdan dışarı adımını atarı vururum..." diyor.

Biz o ortamda öyle bir vuruşuyoruz ki, kendimizi kaybetmişiz. Sanki düşmana karşı savaş veriyoruz. En sakinimiz olan Meclis Başkanımız Eczacı Memduh Görgün bile, 190'a yakın boyu ve babayiğit yapısıyla kendinden geçmiş, kollarından yakaladığı bir garsonu sürüklüyerek götürüyor. "Ne yapıyorsun Eczacıbey" dedim. "Bu herifi göle atıp boğacağım" diyor. Bu arada Avadis Kazancıyan ayrıldıktan sonra Bossa fabrikamızda müşavirimiz olan Elyafim Kandiyoti masanın altından yalvarıyor: "Pasam, ne olur vuruşmayı bırakın. Ne kadarsa, hesabı ben ödeyeceğim." Biz duruma hakim olunca, gazino mafyası dövüşü kaybedeceklerini anlayıp bayrakları indirdiler. " Ne verirseniz verin, çıkıp gidin." dediler. Bir miktar para bıraktık ama, bu para kırık döküğü karşılar mıydı, bilmem.

Kavganın sebebini ancak herşey bittikten sonra anlıyabildim. Meğerse, masada sırtım salona dönük olduğundan olup bitenin farkında değilmişim. Bizden önce, diğer iki masada oturan müşterilere yüksek faturaları sille tokat ödettirmişler. Bizim Adana'lıların bu durum içlerini kabartmış; garsonlara gösterdikleri tepki bize gelen hesaptan değil, başkalarına attıkları insafsız kötekten kaynaklanıyormuş.

70
Bıyıklı İbrahim'in dostluğu

1960 yılında askeri müdahale'den sonraki günlerde, radyodan yayınlanan bir tebliğ ile bankaların ödeme yapmaları durduruldu. Mevduat hesaplarından para çekmek, kiralık kasaları kullanmak yasaklandı. Bir iki gün süren bir hadise idi, fakat pek çok kişi paniğe uğradı.

O günlerde unutamıyacağım bir olay şudur: Babam ile Bossa un fabrikasının yazıhanesinde oturuyoruz. "Bıyıklı İbrahim" diye tanınan, baba dostumuz İbrahim Aran ile çay içiyoruz.

Kapı açıldı, alı alına, moru moruna iki kişi geldi. Bunlar bize pamuk satan Rafet Milli ve Hacı Yalçın isimli Adana'lı hemşehrilerimizdi. Pamuk satışından dolayı kendilerinde vadesi henüz dolmamış bonolarımız varmış. Onları ellerine almışlar, "Hacı Ağa, bize çok acele para lâzım. Ben ev alacağım, bu tarla alacak... Bu bonoların vadesi gelmedi ama bizim bu sıkışık durumumuzda ne yaparsan yap... Bonoları öde" diye bin dereden su getirerek, hikâye uyduruyorlar... Tek düşünceleri bu kritik günlerde bonoları nakde çevirmek.

Babam "Kasada para yok, madem ki sıkıştınız, bankalar açılınca erken ödeme yaparım." dedi. Fakat gelenlerin ısrarı sürünce Bıyıklı İbrahim dayanamadı; "Hacı Ağa dedi, bana müsaade et. Evde 300 bin lira nakit param var. Alıp getireyim.. Şu adamları def et." Bu olay beni çok etkiledi. Bir yanda Hacı Ömer'e olan sonsuz güven, öte yandan güvensizlik içindeki kişilerin paniği; insanları ve dostlukları değerlendirme konusunda iyi bir ders oldu bana.

71
Hizmet sektörü dediğin böyle olur

1970 yılında bir arkadaş grubu ile Amerika'ya gittik. Grupta Haydar Akın, Şükrü Topçuoğlu, Yahya Akel, Nuri Cıngıllı ve eşleri vardı.
Londra'dan Los Angeles'e giderken uçakta Adil Özkaptan ile tanıştık. Adil Özkaptan Amerikaya yerleşmiş, bir çok tanınmış artist ile dostluk kurmuş bir kişiymiş. Daha sonra Adnan Kaşıkçı ile de dost olduklarını duyduk. Hatta onu Türkiye'ye de getirdi.

Adil Özkaptan, ısrar ile bizi Los Angeles'de misafir etmek istediğini söylüyordu. Hava alanında baktık ki üniformalı şöförleriyle iki siyah Cadillac Limusin bizi bekliyor. Otele bunlarla gittik. Sonra kendisine teşekkür ettik.

Bizim programımızda Los Angeles civarındaki Disneyland'a gitmek vardı. Ben otelin konsiyerjine gittim. "Biz dedim, uzak bir diyardan geliyoruz. Madem ki Amerika gibi ileri bir ülkedeyiz, bizim 10 kişilik grubu Disneyland'a götürecek öyle bir otomobil bul ki, böyle birşey görmemiş olalım." Konsiyerj pekiyi dedi. Ertesi sabah baktık, kapının önünde gerçekten süslü püslü bir minibüs duruyor. Minibüsün şöförü 1,90 boyunda bir zenci. Pırıl pırıl üniformalar içinde, saygılı. Minibüsün içi lüks döşeli. Döner koltuklu. İçinde barı, buzdolabı var. Barı açıyorsunuz her çeşit içki. Buzdolabında her çeşit meyva ve soğuk sandoviçler. İstediğinizi yiyip içiyorsunuz. İnerken, hesabını yapıyorlar. Arabanın saatlik kira ücretine ekleyip parayı alıyorlar.

Yola çıktık. Baktım zenci şöför kendi kendine konuşuyor. Dikkat edince gördüm ki yakasında bir mikrofon, kulaklıklı telsizi ile merkezle konuşuyor.

Biz de arkada Nuri Cıngıllı'nın kapı tokmakları konusunu tartışıyoruz.

Nuri Cıngıllı arkadaşımız İstanbul'da bir ev yaptırıyor. O yıllarda Türkiye'de kapı kolları ve kilit bulmak güç. Arkadaşımız Hilton tipi kapı kolu almaya niyetlenmiş. Ama Amerika'da bunu nereden bulacağını bilemiyor. Üstelik Amerika'da meselâ bir eşyadan 30-40 tane isteyince, bunu stokdan hemen vermiyorlar. Adres verin biz göndeririz diyorlar. Halbuki arkadaşımız alabilirse, bunları beraberinde yurda götürecek.

Bunları konuşurken, laf olsun diye şöförümüze takıldım. "Biz Hilton otellerinde kullanılan sarı tip yuvarlak kapı tokmağı ve kilidi arıyoruz. Nerede bulabiliriz?" dedim. Şöför "no problem sir.." dedi ve yakasındaki küçük telsizden merkeze "... Benim müşterilerim, şu tip, şu kadar kapı tokmağı istiyor.." diye haber verdi. Biraz sonra merkezden cevap geldi: "... Yolunuzun üzerinde A şehrinde, B mağazasında o tip kapı tokmaklarından mevcut. Biz telefonla kendilerine bilgi verdik. Stoklarında iki kalite mal varmış. İkisinden de kırkar adet hazırladılar. Birinci kalitenin fiyatı şu, ikincisinin bu.." Biz bu işe hayret ettik. Gerçekten 3-5 dakika sonra o şehirde, o mağazaya girdiğimizde, bir memurun bizi beklediğini gördük. İki kalite mal tezgahın üzerinde hazırlanmıştı. Arkadaşım önce ucuzunu almak istedi. Ben, "Acaba o daha iyi kalite mi idi diye aklın kalır, öbürünü al" diye ısrar ettim. Nuri Cıngıllı'nın işini gördük.

Bu olay çok hoşumuza gitti. Biraz sonra Yahya Akel'in eşi Birsen hanım, "Sakıp bey dedi, Prof. Dr. Tahsin Artunkal bizim dostumuzdur. Oldsmobille bir otomobilinin bir parçası Türkiye'de bulunmuyormuş. Bana sipariş etti. Amerika'da eski model bir otomobil parçası bulmak güçmüş. Acaba bir de onu denesek". Aynı yoldan bizim şöför, bulunmasından ümidimiz olmayan parçayı da bulmaz mı? Amerika'daki hizmet sektörünün, organizasyonun, haberleşme ağının gücüne o zaman hayran oldum.

72
Konsolosluktan aldığınız fakrühal kâğıdı

1956 yılında henüz evlenmemiştim. Avrupa'ya gidiyordum. Annem ve teyzemi de beraberimde götürmek istedim. Uçak ile İngiltere'ye gittik. Dönüşte, Paris'ten İtalya'ya geçecek, hafta sonunda İtalya'da kalacaktık.

Fransa'dan Venediğe geçtim. Oradaİtalyan Turizm Şirketi CIT'in ofisine gittim. Roma'da Cuma, Cumartesi, Pazar akşamları için iyi bir yerde, birbiriyle bağlantılı bir çift, biri tek yataklı havalandırmalı iki oda ayırttırdım. Odaların paralarını ödeyip, voucher dedikleri makbuzu aldım. Ayrıca, Roma Hava Alanında bir otomobil kiralamak için de bağlantı yaptım. Otomobilin üç günlük kira parasını ödedim. Bavullarımızın olduğunu, üzeri bagajlı otomobil istediğimizi de özellikle söyledim.

Roma Hava Alanına indik. Baktık ki, üzeri bagajlı otomobil ayırmamışlar. Ayrılan küçük bir otomobil. Buna canım sıkıldı. Annem ile teyzem arkaya oturdu. Benim yanıma da bavul koyduk. Bir de el çantam var. Çantamda 4 tane 50 dolarlık, 2 tane 10 dolarlık toplam 220 dolarlık seyahet çeki, pasaportlarımız, otel ve kiralık otomobilin voucher'ları, uçak biletlerimiz ve bir de küçük transistörlü radyom bulunuyor.

Otel ve otomobil parasını ödediğimizden, fazla paraya ihtiyacımız kalmamış. Hafta sonu dükkânlar tatil. Hem, o zamanlar 220 dolar da önemli bir para idi.

Hava alanından yola çıktık. Sıcak bir gün. Şehre doğru gidiyoruz. Yolda duralım da bir yemek yiyelim diye düşündüm. Bunun iki nedeni vardı: Bir kere, istediğimiz otomobili ayırmadıkları için sıkışık seyahatten bunalmıştım. İkincisi, annem ile teyzeme birşeyler yedirmek istiyordum. Annemin bir

âdeti vardı. Benim ile seyahate çıktığında, peşime takılmamış olmak, programımı aksatmamak için, bahaneler uydurur otelde kalırdı. Meselâ, "başım ağrıyor, bugün otelde kalıp bir sandoviç yiyeceğim, midem bozuk birşey yiyemiyeceğim" şeklinde özürlerle beni serbest bırakmak isterdi. Bunu bildiğim için annem aç kalıyor otelde sıkılıyor, diye üzülürdüm. Bu nedenle, otele götürmeden karnını da doyurmak istedim.

Bir lokantanın önünde durduk. Cuma günü geç bir saat. Bir masaya oturduk. Yemekleri ısmarladık. İki de bir dışarı çıkıp arabayı kontrol ediyorum. Annem ve teyzem sorduklarında, "Burada hırsız çok, arabayı soymasınlar diye bakıyorum" diyorum.

Yemeği yedik. Arabaya döndük. Beynimden vurulmuşa döndüm. Kapı açıktı. Hırsızlar bavulları çıkaramamış, ama benim küçük çantayı alıp savuşmuşlar.

O anda "yandık... mahvolduk..." diye panik içinde, sağa sola saldırmaya başlamışım. Bu anormal durumum annem ve teyzemi çok etkiledi. Ne oldu evlâdım neden yandık, diye soruyorlar. benim cevabım sadece "yandık... mahvolduk.."tan ibaret. Meseleyi öğrenince başladı annem ile teyzem de dövünmeye: "Vah kurban olayım... Allah etmeye.. Para yok, bilet yok... Kaldık yabancı ellerde..." Kısacası, hepimiz memlekete dönemiyeceğimizi sanıyor, kara kara düşünüyoruz.

Yerimiz Univerco Hotel'de ayrılmıştı. Doğru oraya gittik. Resepsiyondaki kişiye durumu anlattım. Polis geldi. Karakola davet edildik. Annem ile teyzem de benimle geldiler. Onlar aşağıda. Ben yukarı çıktım. Polis zabıt tutuyor. O zamanlar İtalyan'lara Türk sigarası ikram edince herşey halledilir diye bir inanç var. Ben zabıt tutan polise sigara ikram ettim. O maceramızı kağıda yazıyor. Rica ettim. Beş nüsha da ben istiyorum dedim. Söylediğimi yaptı. Beş nüsha polisten tasdikli soyulma hikâyesiyle otele döndük. Resepsiyondaki adama zaptın bir suretini verdim. Yerimiz daha önce ayrıldığı için, voucher'i istemeden odalaramızda kalabileceğimizi söyledi. Otel görevlisine dedim ki, "bir ricam var, biz havalandırmalı iki oda için ödeme yapmıştık, bizi en ucuz havalandırmasız üç yataklı bir odaya koyun, aradaki fiyat farkını bize nakit olarak ödeyin, cebimizde üçbeş kuruş bulunsun..."

Adamcağız dediğimi yaptı. Eh moralim biraz yükseldi...

Fakat benim başlangıçtaki aşırı üzüntüm annem ve teyzemi çok etkilemiş. Onlar bir türlü felaket atmosferinden çıkamıyorlar, dövünüp

duruyorlar. Öyle bir havadalar ki, artık memlekete dönemiyecek, burılarda sürünüp kalacaklar. Hatam, olayı onlara belki boyutlarının da ötesinde hissettirmek olmuştu. Bu haldeyiz.

İş münasebetlerimiz dolasıyla İtalya'da tanıdığımız birçok kişi vardı. Ama çantam ile birlikte adres defterim de kaybolmuştu. Aklıma geldi. Milano'da iş yaptığımız bir İtalyan vardı, adı Jorcio Fabiyano idi. Otel katibi ile Milano telefon rehberini açtık. Bu isim, bizim Ahmet-Mehmet gibi çok kullanılan bir isimmiş ki, Milano'da 30-40 tane alt alta Jorcio Fabiyano ismi var. Allahtan adres de hatırıma geldi. Hâlâ unutmam: "Vio Tulipani 14." Hemen ödemeli telefon açtım. İtalyan ilgi gösterdi: "Eniştem Roma Otomobil Kulübü genel sekreteridir. Yarın sabah seni arar bulur, paranı verir" dedi.

Arkasından Konsolosu evinde bulduk. O yıllarda Sakıp Sabancı Türkiye'de bilinen bir isim olmadığından kendimizi tanıttık. Başımıza gelenleri anlattık. "Üzülmeyin, ikişer resim çektirip, Pazartesi sabahı konsolosluğa gelin, öğleye kadar pasaportunuzu veririz" dedi.

Ertesi gün Cumartesi. İtalyan tanıdığın eniştesi geldi. Bir zarf içinde para verdi.

Annem, teyzem istasyona gidip, otomotik makinelerde resim çektirdik. Daha sonra Air France'ın bürosuna gittik. İsmini hiç unutmam Mösyö Carbone isimli bir gişe memuru. Polisten aldığım zabtı gösterdim. "Biletleri kaybettik, bizi İstanbul'a gönderin" dedim. Mösyö Carbone: "Siz biletleri Adana'da Aytok Seyahat Acentasından adığınıza göre, orada kaydı vardır. Ben şimdi teleks çekerim, cevap gelince hemen biletlerinizi veririm" diye yol göstermeğe kalktı. O tarihte bırakınız Adana'yı, İstanbul'la bile telefon ve teleks bağlantısı kurmanın güçlüğünü ve hatta imkânsızlığını bildiğimden, ben ısrar ediyorum. Hırçınlaşıyorum. Ve hatta, İngilizcede tek bildiğim kötü bir kelimeyi de o sırada söyledim. Mösyö Carbone bozuldu "İçinde bulunduğunuz ruh haletini dikkate almasam sizi polise verir, cezalandırırdım, hadi gidin, sizin işinize bakmıyorum.." diye kesip attı. O sırada yanımıza bir Türk yaklaştı. İstanbul'da Galatasaray'da Kervansaray Seyahat Acentası sahibi imiş. " Burada ümit yok, gelin sizi tanıdığım bir yere götüreyim, oradan bilet alırız" dedi. Olimpic Hava Yolları bürosuna gittik. Seyahat Acentası olarak bize kefil olup, Pazartesi günü öğleden sonra zaten yerimiz olan Air France uçağı için üç tane, parasını daha sonra ödemek üzere bilet temin etti.

Bilet işini de çözünce, üç günlüğüne kiralayıp parasını peşin verdiğimiz

kiralık otomobili Cumartesi günü firmaya teslim ettim. Kullanılmayan ikibuçuk günün parasını bana nakit olarak ödediler.

American Express Bürosuna gittim. Karakol zaptının bir örneğini de onlara gösterdim. İlgili memur bizi dinledi. Çantada kaç dolarlık seyahat çeki vardı diye sordu: "220 dolarlık" dedim. Önündeki çekmeceyi açtı. Bana 220 dolarlık nakit ödedi. Zaptı da iade etti. Şaşırdım kaldım. Bu tip çeklerin sigortalı olduğunu sonradan öğrendim.

Beş kuruşumuz yokken cebimiz para dolmuş, her işi yoluna koymuştuk. Ama pasaportsuzluk endişesi devam ediyordu. Annem ve teyzem, "Ah evlâdım pasaportsuz memlekete almazlarsa.." diyerek, ne yiyip içiyor, ne uyuyorlar, sadece dövünüp duruyorlardı.

Böylece Pazar geçti. Pazartesi sabahı bavulları bir taksiye yükledik. Annem, teyzem ve saat 8'de Konsolosluğun kapısına yıkıldık. Kapı 9 da açıldı. Resimlerimizi verdik. Konsolosluk memuru, "Paranızı pulunuzu da çalmışlar. Sizin harç verecek haliniz de yoktur" deyince, doğrusu ya, ben "Hayır paralar geri geldi, hem de fazlasıyla.." demedim. Bunun üzerine Sabancı ailesi için bir "fakr-ü hal" kağıdı düzenlediler. Harç almadan, bizim pasaportları yenileyip bir saatte verdiler.

Erkenden Roma Hava Alanına gittik. Air France bankosunun önündeki memur işimizi öğrenince "Sizin biletleriniz hazır" dedi. Meğerse o kadar kötü davranmamıza rağmen, Mösyö Carbone hisleriyle işini karıştırmamış, görevini yapmış, bizim biletleri havaalanına göndermişti. Air France biletlerini kullandık. Olimpic Hava Yolları biletleri cebimize kaldı.

Roma'dan soyulma maceramızın nihai bilançosu; sadece kaybolan bir çanta ve küçük transistörlü radyo; fakat üç gün süren gereksiz, abartılmış, telâş, dövünme, yakınma, ağlamadan ibaret kaldı.

İşin aslına bakılırsa, beni bu kadar paniğe uğratan sebep, babamdan korkmam idi. Babamın bu olayı duyar duymaz "pasaportuna, parasına sahip olamıyan adam, adam mıdır" diyerek beni nasıl küçümsiyeceğini düşünüyordum.

Babam şöförü ile bizi Yeşilköy Hava Alanında Air France uçağından aldıracaktı. O uçak ile gidemez isek, her şey anlaşılacaktı.

Korktuğum olmadı. Babam birşey fark etmedi. Ama ben bu olaydan çok dersler aldım.

Şimdi pasaportumu, biletlerimi ve paramı seyahatlerde küçük bir yassı çanta içinde hep boynuma asılı taşırım. Pasaportumun fotokopisini yaptırıp her bavula bir fotokopi koyarım. Bavullarımı sigorta ettiririm. Yurt dışında ve içinde otomobilde, hırsızın iştahını kabartacak bir şey bırakmamaya özen gösteririm.

Altıncı Bölüm

SONA DOĞRU

73
Nereden nereye

1906 yılında Akçakaya köyünde doğan babam, 1921 yılında Adana'da pamuk işçiliğine başladığında ve hatta 1935 yılında Boduroğlu fabrikasında yer kiralayıp çırçır makinesi işletmeye heveslendiğinde, acaba bir gün Bossa gibi bir tesise sahip olabileceğini hayâl edebilmiş midir?

Acaba babam, Bossa'yı kurarken, fabrikanın bugünkü büyüklüğe erişebileceğini düşünebilmiş midir?

Bırakınız Hacı Ömer'in hayâllerini, o günlerin Türkiye'sinde, iki kara taşın buğday öğüttüğü değirmenin "fabrika" sayıldığı günlerde; Türk müteşebbislerinin Amerika'da yayınlanan Fortune dergisinin dünyada en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alabileceğini kim hayal edebilirdi?

Sabancı Topluluğu son beş yıldır Fortune'un listesinde devamlı olarak ikiyüzüncü sıralar dolayında yer alıyor.

Akbank, dünyanın 500 büyük bankasını gösteren listelerde ön sıralara giriyor.

Bu, Sabancı Topluluğunun çizgisinin ötesinde, Türkiye'nin gelişme çizgisini de göstermektedir.

1943 yılından önce doğanların nüfus kağıtlarının iç kapaklarında, "ekmek karnesi verilmiştir" "3 metre Sümerbank bası verilmiştir", "1 kilo şeker verilmiştir" damgaları doludur.

1950'li yıllara kadar Türkiye'de her aile sandığının bir köşesinde beklenmedik ölüm olaylarında kullanılmak üzere 3 metre kefenlik patiska ile bir kalıp sabun saklanırdı. Acil durumlarda 3 metre patiska bulmak bile bir sorun teşkil ederdi.

İşte o Türkiye, 35 yıl sonra tekstil ihracatcısı oldu. Ve hatta Batının dev tekstil sanayi öncüleri Türk mallarının kendi ülkelerine akışını önlemek için, kotalar uygulamaya başladılar.

1950'li yıllara kadar atlara merkeplere nal, nallar için çivi ithal eden Türkiye'de, bir Sabancı ailesi şimdi otomobil lastiği ihraç edebiliyor.

Kord ihraç ediyor. DMT ihraç ediyor. Tesislerinde üretilen, Kord, DMT gibi ileri derecede teknolojiye dayalı gerçek temel sanayii ürünlerinde, toplam üretimin yarıya yakın kısmını ihraç edebilmemiz 30 yıl önce değil, 10 yıl önce bile hayâl edilemiyecek gelişmelerdir.

Çünkü bu malları dünya pazarlarında satan rakiplerimiz, yıllarca önce kurulmuş, ünü dünyaya yayılmış, dev, çok uluslu şirketlerdir. Bu malların kullanıcıları ve alıcıları da, kalite ve fiyata önem veren, ileri teknoloji ile üretim yapan, dünyanın dev, çokuluslu şirketleridir.

Türkiye için, pamuk satmak ihraç sayılırdı. Pamuğun çekirdeğini ayırmak sanayi sayıldı. Sonra iplik yapıp ihraç etmeyi başarı olarak gördük. Zeytinyağını teneke içinde satınca, sanayi ürünü ihraç ediyoruz diye sevindik. Sonra bez, kumaş sattık.

Şimdi lastik, kord, DMT gibi teknoloijiye dayalı gerçek sanayi ürünlerini dünyanın en gelişmiş ülkelerine ihraç ediyoruz.

Bunlar kısa bir insan ömründe önemli gelişmelerdir. Hem bizim ailemiz için, hem de ülkemiz için...

74
Son söz
... işte, bu da benim hayatım!

1933 yılında başlıyan hayatımın, ilginç saydığım yönlerini anlatmaya çalıştım.
Bizim neslimiz, Türkiye'de herşeyi "belleme" çağını yaşamış nesil olduğundan, bu tip bir anlatımı kolaylaştıracak günlük notlardan, belgelerden yoksunuz. Günlük not tutmayı, tarihleri bir yere kaydetmeyi, her olayı bir memo ile belgelemeyi geç öğrendik.

Onun için, anlattıklarımda belli bölümlerde tarih, olay ve isim hataları bulunabilir.

Önemli olan bu yazdıklarımı okuyanların, kitabın son sayfasını çevirdikten sonra kendi kendilerine yapacakları değerlendirmedir.

Sakıp Sabancı "ne yaptı?"

Herşeyden önce Sakıp Sabancı'nın da bir insan olduğu, insanların hatalarıyla, sevaplarıyla birarada değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Eğer terazide sevap kefesi ağır basıyor ise, ne mutlu bana...

Bu kitabı okuyanlardan bazılarının "Sakıp Sabancı acaba bunları neden yazdı, buna neden luzum duydu?" diye tenkitte bulunmalarını da bekliyor ve bunu normal karşılıyorum.

İnsan tabiatının normal bir yanı da budur: İnsanlar çok kere olumlu gelişmeleri normal sayıp, belli hataları abartmak da isteyebilirler. Özellikle Türkiye'de "menfi" düşünceyi satmak çok daha kolaydır.

Eğer ben, Akçakaya Köyünde Hacı Ömer Ağa'nın oğlu Sakıp olarak hayatımı sürdürse idim, yaşamım, düşüncelerim, yaptıklarım kimsenin ilgisini çekmiyecekti.

Ama şimdi Sabancı ailesi olarak Türk ekonomisinde belli bir yere geldik. Otuzbin kişiye iş, otuzbin kişiye aş sağlıyacak tarım, sanayi işletmeleri, banka, sigorta, ihracat kuruluşları ortaya çıkardık. Ülke ekonomisine üretimimizle, ülke hazinesine vergilerimizle katkıda bulunuyoruz.

Vakıf kurduk. Yurdun 13 yerinde 33 kalıcı eser meydana getirdik. Burslarımızla 6 bine yakın genç, üniversite mezunu oldu. Bin kadar genç, her ay aldıkları bursla üniversite tahsillerini sürdürüyorlar.

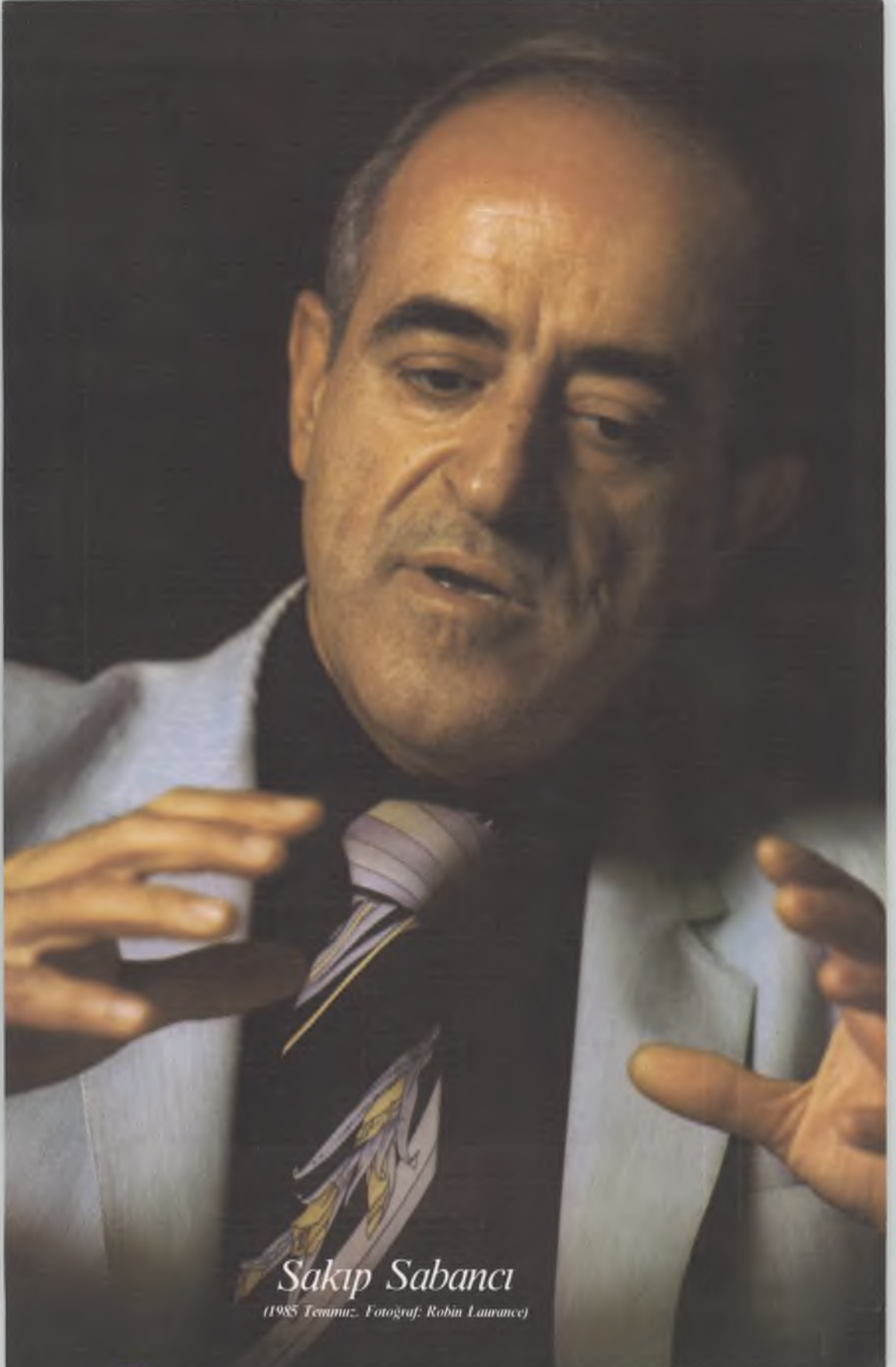
Böyle bir ailenin ferdi olarak, Sakıp Sabancı'yı beğenenler olabileceği gibi belli yönlerden tenkit edenlerin bulunması da normaldir.

Sabancı Topluluğunda 1980 yılında çalışmaya başlıyan Güngör Uras'ın çalışma odasında asılı duran bir İngilizce levha dikkatimi çeker. Bu levha aynen şöyledir:

"To avoid criticism:
do nothing,
say nothing,
be nothing."

Türkçesi şöyle: **"Eğer tenkit edilmek istemiyorsan: hiçbirşey yapma, hiçbirşey konuşma, hiçbirşey olma..."**

İşte, bu da benim hayatım...



Sakıp Sabancı

(1985 Temmuz. Fotoğraf: Robin Laurance)

Sabancı Kardeşler'in küçüklükleri
Ayaktakiler (soldan): Şevket Sabancı, İhsan Sabancı, Hacı Sabancı
Oturanlar (soldan): Erol Sabancı, Özdemir Sabancı, Sakıp Sabancı

Hacı Ömer Sabancı'nın doğduğu Kayseri-Akçakaya Köyü'nün genel görünümü

Akçakaya Köyü'nde "H. Ö. SABANCI CADDESİ"

Hacı Ömer Sabancı'nın Akçakaya Köyü'nde satın aldığı Aslanlı ev

Hacı Ömer Sabancı'nın Akçakaya Köyü'nde doğup, büyüdüğü ev ve mağara odası

Aslanlı Ev'in giriş kapısı ve havuzlu iç avlusu

Hacı Ömer Sabancı'nın Adana'daki ilk pamuk ticarethanesinin tabelası

Hacı Ömer Sabancı'nın satınaldığı gece, sevinçten uyuyamadığı ilk iş aracı, ilk kantarı

1953 yılında faaliyete geçen Bossa fabrikası'nın dokuma bölümünden bir görünüm

Adana Bossa un fabrikası

1900 yılının başında Adana şehri'nin görünümü

acı Ömer Sabancı, ilk yıllarında ısıl "haşa" doldururdu? H. Ömer Sabancı'nın kadaşı ve akrabası Abdullah Aktan'a göre; tavana rt bir yanından asılan "haşa"nın içine giren acı Ömer, (ilk iş yerinde hâlâ direğe bağlı olarak ran) iplere tutunarak, pamukları ayağı ile stırır ve iyice sıkışmasını sağlarmış.

Hacı Ömer Sabancı, dönemin Cumhurbaşkanı Celâl Bayar ile Nazilli- Sümerbank basma fabrikasında

Hacı Ömer Sabancı, dönemin Tarım Bakanı Turan Kapanlı ile Adana Erciyas Palas Oteli'nde (solunda torunu Güler Sabancı)

Hacı Ömer Sabancı, eşi Sadıka ile bir yemekli toplantıda

Hacı Ömer Sabancı'nın Adana'da 2. satınaldığı "Aslanlı Ev"

Çocukluk yıllarında bisikleti ile

Sakıp Sabancı çocukluk arkadaşı Muhsin Tüfekçi ile

Anne Sadıka Sabancı

Sakıp Sabancı, 1974 yılında, Adana'da, kendi adına yaptırdığı İlkokulun açılışında Sabancı Ailesi üyeleriyle

İtalyan fabrikatör Mario Pensotti ile halay çekerken

1956 yılında Adana'da yapılan düğün töreninde

Eşi Türkan'la eğlenirken

Eşi ve kızı Sevil ile bir toplantıda

Kızı Dilek, yeğeni Pakize Civelek ve eşi Türkan ile

1978 yılında kızı Sevil ile Milano'daki Domo Kilisesi önünde

Büyük kızı Dilek ile bir gezide

Bir davette eşi Türkan ve kızı Sevil ile halay çekerken

1970 yılında doğan oğlu Metin

Köşkün bahçesinde çok sevdiği motosiklete binerken

Sabancı Kardeşler; Anne Sadıka Sabancı; yeğen Güler Sabancı

985 yılı Kurban Bayramı'nda biraraya gelerek, beraberce dua eden,
urban kesen ve yine beraberce kurban ciğer kavurması yiyen İstanbul'da
ulunan/nene, babalar, torunlar/tüm Sabancı Ailesi fertleri

akıp Sabancı, aynı gün "Atlı Köşk"te kardeşi Özdemir ile annesinin elini öperken

Sakıp Sabancı'nın hâlen oturduğu Atlı Köşk'ün dıştan ve içten görünümleri

Resim sanatına duyduğu yakın ilginin sonucu, zengin bir resim koleksiyonu oluşturan Sakıp Sabancı, Atlı Köşk'teki seçkin tabloların bir bölümü önünde

Öz sanatımıza ve kültürümüze büyük ilgi duyan Sakıp Sabancı Atlı Köşk'teki nadide "hat" koleksiyonu'nun bir bölümü önünde

Geleneksel el sanatlarımıza büyük değer veren Sakıp Sabancı'nın Atlı Köşk'teki "tesbih" koleksiyonu

1955 yılından beri kurdukları fabrikalarda çalışanların Konut Kooperatiflerini gönülden destekleyerek 17 kooperatif eliyle 1000'den fazla çalışanın konut sahibi olmasını sağlayan Sabancı Kardeşler'in, yenileri de hızlanarak devam eden, kooperatif faaliyetleri çerçevesinde, İstanbul-Acıbadem'de 1984 yılında tamamlanan ve sahipleri tarafından "Sadıka Sabancı" adı verilen 300 dairelik site'nin anahtar teslimînde, Annesi Sadıka Sabancı, Bayındırlık ve İskan Bakanı Sefa Giray, İstanbul valisi Nevzat Ayaz, davetliler ve daire sahipleri ile

"Sen topluma yararlı sosyal hizmetler sunuyor; bu arada, kültür, sanat, bilim ve spor alanında iz bırakan, özellikle yaşayan, ünlülerin büstlerini yaptırıyorsun. Ben de senin, hak ettiğin, büstünü yaptım" diyerek Heykeltraş Hüseyin Anka tarafından sunulan; "yeri ve zamanı değil" görüşüyle elde tutulurken, 1984 yılında Kordsa Hissedarlar Genel Kurulu'nda, bir Hissedar tarafından yapılan "Sakıp Sabancı'nın heykeli dikilmeli" teklifiyle çakışarak, mutlu bir tesadüfle, yeri ve zamanı kendiliğinden belirlenen/değerlenen ve halen Kordsa girişinde bulunan Sakıp Sabancı'nın büstü

Hacı Ömer Sabancı Holding Yönetim Kurulu
Başkan : Sakıp Sabancı/Başkan Vekilleri: Hacı Sabancı, Şevket Sabancı
Üyeler: Erol Sabancı, Özdemir Sabancı, Oğuz Karahan, Hasan Güleşci(aynı zamanda Genel Koordinatör)

Çok zahmetli de olsa, müesseseler meydana getirmek, bacalar tüttürmek
ıdar, vatandaşlık görevimiz ve boynumuzun borcu gereği; geleceği
işünmek, bu müesseseleri uzun ömürlü kılmak, gençleri bu zorlu işe
ızırlamak, daha da önemlidir" görüşüyle, genç/torun Sabancılar'ı, zaman
man toplantılara çağırarak, fabrika gezintileri düzenliyerek "işin içine
kmaya" çalışan Sakıp Sabancı, Genç Kuşak Sabancılar ile

"Hiçbir zaman geldiği yeri aklından çıkarmayan" Sakıp Sabancı, Kordsa fabrikasının yemekhanesinde işçiler ile yemek sırası'nda

Babası Rahmetli Hacı Ömer gibi, Sabancı tesisleri çalışanlarıyla, zaman zaman bir araya gelip sohbet etmeyi, dertlerini dinlemeyi görev bilen Sakıp Sabancı, Lassa yemekhanesinde, işçilerle yemek yiyip, söyleşirken

olu kırıldığında, kendisini Atlı Köşk'te ziyaret edip "geçmiş olsun"
leğinde bulunan işçilerle

kıp Sabancı, işçi çocuklarının sünnetinde kirvelik yaparken

Amerika'nın Louisiana Eyaleti'nde yapılan Uluslararası Özel/Özürlü Çocuklar/ Olimpiyatı'nda derece alan Erol Sabancı Spastik Çocuklar Eğitim ve Tedavi Merkezi'ne mensup çocuklara ilişkin olarak ve konuya gösterdiği yakın ilgiden ötürü Sakıp Sabancı'ya verilen, Olimpiyat Komitesi Başkanı E.Kennedy Shriver ile Senatör Ted Kennedy'nin imzalarını taşıyan "Başarı Beratı"

Sakıp Sabancı'ya ABD Batı Virjinya Eyaleti tarafından, Vali eliyle verilen, "Hemşehrilik Beratı"

Hacı Ömer Sabancı Vakfı Vaksa tarafından 1984 yılında yaptırılan ve mülkiyeti açılıştan hemen sonra Kredi ve Yurtlar Kurumu'na devredilen Türkiye'nin en yüksek binası 1100 öğrenciyi barındıran "Ankara Hacı Ömer Sabancı Kız Öğrenci Yurdu"ndan iki görünüm

Sakıp Sabancı, "Ankara Hacı Ömer Sabancı Kız Öğrenci Yurdu'nun açılışını yapan Cumhurbaşkanı Kenan Evren ile

Ulu Önderimiz Atatürk tarafından 1927 yılında yaptırılan ve zaman içinde harabolan tarihi Türk Ocağı Toplantı Salonu'nun, Sakıp Sabancı önderliğinde, Hacı Ömer Sabancı Vakfı Vaksa tarafından restore edilmesi dolayısıyla 28 Kasım 1985 tarihinde Ankara'da düzenlenen törende, Vaksa Mütevelli Heyeti Başkanı Hacı Sabancı'ya, Kültür ve Turizm Bakanlığı adına Devlet Bakanı Mesut Yılmaz plaket verirken

Vaksa tarafından restore edilen tarihi Türkocağı / Devlet Resim ve Heykel Müzesi Toplantı Salonu'ndan bir görünüm . Aynı gün, aynı binada Sabancı Hat ve Resim Koleksiyonundan seçmeler sergisi de Cumhurbaşkanı Kenan Evren tarafından açıldı. Ve Cumhurbaşkanı, sanat ve kültür olaylarına olan duyarlığı nedeniyle sanatçıların bir şildini Sakıp Sabancı'ya armağan etti.

1.9.1973-1.8.1975 tarihleri arasında Sabancı Holding Genel Koordinatörlüğü döneminde, Lassa ve Kordsa şirketleri Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak, bu kuruluşların yatırımlarının gerçekleşmesinde ve lisans anlaşmalarında büyük katkısı ve imzası bulunan Turgut Özal, 2 Kasım 1985 tarihinde Başbakan olarak, İzmit'i ziyaretlerinde, Sabancı Araştırma ve Geliştirme Merkezi Argesa'nın temel atma ve Kordsa'nın III. ünitesinin açılış törenlerinde, 1.80 m. yüksekliğinde, 700 kg. ağırlığında olan, Lassa'nın gerçekleştirdiği Türkiye'de üretilen en büyük yoldışı lastiğini Sakıp Sabancı ile incelerken

1974 yılında Japonya'ya yapılan iş gezisinde, Büyükelçi Şükrü Elekdağ, Turgut Özal ve Sakıp Sabancı, eşleriyle bir Japon lokantasında (Geyşa Evi'nde) yemek yerlerken

Sakıp Sabancı, eski Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın 100. doğum yılı nedeniyle düzenlenen törende, Sabancı Ailesi adına altın "şükran plaketi"ni Celal Bayar'a takdim ederken (Celal Bayar'ın solunda, eski Başbakanlardan Süleyman Demirel'in eşi Nazmiye Demirel)

Başbakan Turgut Özal ve Vehbi Koç'la bir toplantıda

1984 yılında Kıbrıs gezisinde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Rauf Denktaş'ın makamında

Sasa fabrikasının ek tesislerinin açılışında dönemin Başbakanı Süleyman Demirel, Başbakan Yardımcısı Alpaslan Türkeş ve Kardeşi Özdemir Sabancı ile

İzmit Kordsa fabrikasının II. ünitesinin açılışında dönemin Başbakanı Bülent Ulusu ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Fahir İlkel ile

Elim bir trafik kazasında vefat eden Eskişehir Sanayi Odası ve Sanayi Odaları Birliği kurucularından ve uzun yıllar birlikte çalıştığı değerli insan Mümtaz Zeytinoğlu'nun büstünü yaptırıp Eskişehir Sanayi Odası'na hediye eden Sakıp Sabancı, dönemin Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Cemal Büyükbaş ile büstün açılış töreninde

Deniz Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı Merkez Yönetim Kurulu Üyesi Sakıp Sabancı, Vakıf Başkanı ve Deniz Kuvvetleri Komutanı Oramiral Zahit Atakan ile

1985 yılı yazında Atlı Köşk'e, eşiyle birlikte sabah kahvaltısına gelen;
Köşk'teki Türk kültür ve sanat eserlerine hayran olan ABD eski Başkanı Jimmy Carter, yine Köşk'te
seyrettiği Sabancı Holding tanıtım filminin "Türkiye'nin Gelişimi" bölümü bağlamında
Türk-ABD ilişkileri, dünya barışı ve gerçekleşmesi halinde Onur Başkanlığı teklifini kabul ettiği
Sabancı Üniversitesine ilişkin konuşmalardan sonra, Sakıp Sabancı
tarafından kendisine hediye edilen nadide "hat" eserini, eşi ve Sakıp Sabancı ile incelerken

Sakıp Sabancı, Nato eski Başkomutanı, ABD'nin Dışişleri eski Bakanı Orgeneral Alexandre Haig ile Newyork'ta, dünya barışı, Türkiye'nin huzuru ile eğitim konularında, yemekte sohbet ederken

İngiltere'nin eski Başbakanı Heath ile

İsveç Başbakanı Olaf Palme ile

1984 yılında Sakıp Sabancı'yı Atlı Köşk'te ziyaret ederek, birlikte kahvaltı
dip daha sonra İzmit'teki Lassa, Kordsa fabrikalarını gezen, dünyaca ünlü
milyarder işadamı Adnan Kaşıkçı, Atlı Köşk'te Sakıp Sabancı ile sohbet ederken,

1984 yılında ülkemizi ziyareti sırasında Sakıp Sabancı'yla da görüşen Pakistan Devlet Başkanı Ziya Ül-Hak, Cumhurbaşkanı Kenan Evren tarafından karşılanırken

1984 yılında Türkiye'ye gelerek, Ankara'da devlet büyükleriyle görüşmeler yaptıktan sonra; İstanbul'da Tarabya'daki Alman Konsolosluğu ikametgâhında, Sakıp Sabancı'yla da bir görüşme yapan Almanya Başbakanı Helmuth Kohl bir toplantıda

Çırağan Sarayı'nı restore ederek otel haline getirme imkanlarını araştırmak üzere, İstanbul'da, Kültür ve Turizm Bakanlığı'yla anlaşma yaptıktan sonra, Kültür ve Turizm Bakanı Mükerrem Taşçıoğluyla beraber, Atlı Köşk'te Sakıp Sabancı ile yemek yiyen; dünyanın çeşitli yerlerinde 802 oteli bulunan Lord Forte, imza töreni sırasında

İngiliz Büyük Elçisi'nin talebiyle Londra Ticaret ve Sanayi Odaları Başkanı Lord David Steel başkanlığında ülkemize gelen İngiliz işadamlarına, Holding tanıtım filminin de sunulduğu Atlı Köşk'te, özgün Türk yemekleriyle ağırlayıp Türk misafirperverliğini kanıtlayan; aynı özgünlüğü, özeni Japon, Amerikan, İngiliz parlamenterlerine ve işadamı heyetlerine gösteren Sakıp Sabancı, (1954 yılında da, Hacı Ömer Sabancı'nın sağlığında, İşletmeler Bakanı iken, Amerikan Yardım Heyeti Başkanı Mr. Dayton ve eşini Atlı Köşk'e getiren) Prof. Fethi Çelikbaş'ın, bu kez 1985 yılında Köşk'e getirdiği Avrupalı parlamenterlerle birlikte.

Ömrü boyunca askerlerle/Paşa'larla dostça ilişkiler içinde olan ve onları sık sık evinde ağırlayan Babası Hacı Ömer'in oluşturduğu geleneği sürdüren Sakıp Sabancı'nın evinde, Erol Sabancı, dönemin Nato Genel Komutanı, Amerikalı Oramiral Brown ve eşleri ile birlikte

İngiliz hükümetlerinde 2 yıl Tarım Bakanlığı, 2 yıl Ticaret Bakanlığı, 2 yıl Avam Kamarası Başkanlığı ve Kuzey İrlanda Bölgesi Başbakanlığı yapmış olan, halen General Elektrik-Marconi Firması'nın Başkanı bulunan /Türkiye'ye savunma sanayiine ilişkin teknoloji, know-how görüşmeleri yapmaya gelen ve aynı konuda Sakıp Sabancı'yı, Büyük Ankara Oteli'ndeki odasında ziyaret edip görüşen James Prior, Sakıp Sabancı ile

Sakıp Sabancı 1984 yılında gerçekleştirdiği Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti gezisinde, Barış Kuvvetleri Komutanı Korgeneral Ecmel Kutay, eski Başbakan'lardan/Akbank Yönetim Kurulu Başkanı Naim Talu ve arkadaşları ile

Sakıp Sabancı, Eskişehir'de 1984 yılında Anadolu Üniversitesi'nin kendisine tevcih ettiği "Fahri Doktorluk" unvanı nedeniyle yapılan törende konuşurken

Sakıp Sabancı, 1984 yılında İstanbul Hilton Oteli Balo Salonu'nda, İstanbul ve çevre illeri Lions Kulübü üyeleri ile eşlerine konferans verirken

İTÜ'de

Marmara Üniversitesi-Basın Yayın Yüksek Okulu'nda

ODTÜ'de

1964 yılından beri meslek odalarındaki aktif görevleri bağlamında kamuoyuna mesajlar vermeyi bir görev bilen ve Adana-Çukurova Üniversitesi, Eskişehir-Anadolu Üniversitesi, Erzurum-Atatürk Üniversitesi, ODTÜ, Marmara Üniversitesi-Basın Yayın Yüksek Okulu, İTÜ, Yıldız Üniversitesi, Şişli Terakki Lisesi gibi saygın/önemli eğitim kurumlarında, panellerde 'Vakıflar, Türk Kadınına Seçme-Seçilme Hakkı Verilmesi, Çevre Sağlığı, Türk Ekonomisi' konularında konuşmalar yaparak, bu görevini en iyi biçimde yerine getirmeye çalışan Sakıp Sabancı'nın konuşmalarından örnekler

İşçi-İşveren ilişkilerinin düzenli, sağlıklı bir biçimde yürümesi için gayret sarfeden, işçi ve işverenin etle tırnak gibi birbirinden ayrılmazlığını sık sık dile getiren, işçi ücretlerinin enflasyonun gerisinde kalmaması konusunda dikkatleri çeken, sendikalarının güçlü olmasını vurgulayan; bu arada işverenlerin de bilinçli, makul biçimde sendikal faaliyetlerini sürdürmelerini gözeten Sakıp Sabancı, Yüksek Danışma Konseyi Başkanı olduğu Kiplas Kimya, Plastik ve Lastik İşverenleri Sendikası'nın Etap Marmara Oteli'ndeki toplantısında konuşma yaparken

Sakıp Sabancı, metinleri daha sonra Rapor ve Yeni Asır gazetelerinin Ek'i olarak yayınlanan Rapor Gazetesi'nin düzenlediği panelde "Türkiye Ekonomisi" üzerine konuşma yaparken

Sakıp Sabancı, 31/5/1985 günü Cenevre Noga-Hilton Balo Salonu'nda, Avrupadaki multinational firmaların ileri gelenleri, büyük bankacılar, Türkiye Büyük Elçisi ve Türk kolonisi'ne, İngilizce-Fransızca metinleri daha önce tevzi edilen, "Türk Ekonomisi"ne ilişkin İngilizce Konferans verirken

İsveç'te, Stockholm'de, 1984 yılında toplanan Uluslararası Ticaret Odası Kongresi'nde Türkiye'yi temsilen konuşma yaparken

Dünyanın başarılı işadamlarına verilen "Altın Mercury" ödülüne layık görülen Sakıp Sabancı, 1979 yılında Kahire'de müteveffa Mısır Devlet Başkanı Enver Sedat'ın himayesinde yapılan törende aldığı ödül ile

1964 yılında Amerikan AID Teşkilatı'nın davet ettiği tek Türk delegesi olarak, Milliyetçi Çin'de Tayvan'ın Formoza şehrinde, konuşma yaparken

Öncelikle, yaşayan bilim, sanat, kültür ve spor hayatımızda iz bırakanların büstlerini yaptırmak gibi "manevi tatmin" yolunu açan Sakıp Sabancı, tesbit ettiği ve Cemal Reşit Rey, Leyla Gencer, Suna Kan, İdil Biret, Münir Nurettin Selçuk, Hayati Tabanlıoğlu, Siyami Ersek, F. Kerim Gökay, Burhan Felek, Yaşar Doğu'nun yer aldığı program çerçevesinde gerçekleştirilen, Cemal Reşit Rey ve İdil Biret'in Istanbul Atatürk Kültür Merkezi'nde büstlerinin açılışında, Kültür ve Turizm Bakanı Mükerrem Taşçıoğlu, törene katıldıktan kısa bir süre sonra hastalanarak vefat eden Cemal Reşit Rey, sanatçılar ve davetliler ile birlikte

Heykeltraş Osman Macuncuoğlu'na yaptırdığı ve zamanla da "Sabancı Sanat ve Kültür Faaliyetleri" çerçevesinde, yurdun muhtelif yerlerinde, Türk insanlarına geçmişteki Türk büyüklerini tanıtmak amacıyla, multivizyon gösterisi ile birlikte sergilettiği/mülkiyetini Yıldız Sakıp Sabancı Temel Eğitim Okulu Daimi Sergi Salonu'na devrettiği "Atilla'dan Atatürk'e 50 Türk Büyüğü" röliyefleri sergisinin açılışında Vehbi Koç ile birlikte

983 yılının Haziran ayında, Vaksa tarafından gerçekleştirilen Artvin Kız etiştirme Yurdu'nun temel atma töreni dolayısıyla gittiği Artvin ili ududunda Vali, Belediye Başkanı, Komutan ve kalabalık bir halk kitlesi rafından büyük bir konvoyla/sevgiyle karşılanan ve bu sevginin nişanesi arak da Artvin'in büyük sokağına adı verilen ve bu onura "yaşayan" bir adamı olarak ülkemizde ilk defa erişen Sakıp Sabancı "ad verme" reninde

Haliç'in temizlenmesi ve düzenlenmesi için üstün gayret sarfeden İstanbul Belediye Başkanı Bedrettin Dalan'ın "Haliç"in kıyısında bulunan Sabancı ülkiyetindeki bir binanın teburru edilmesi," daha da önemlisi ve anlamlısı "binanın bizzat Sakıp Sabancı tarafından, kendi elleriyle yıkılması" teklifini bir örnek teşkil etmesi amacıyla, ereddütsüz kabul eden Sakıp Sabancı, dozer üzerinde, yıkımı başlatırken

Hiç bir komplekse kapılmadan, bulunduğu çevreye derhal uyup, insanlarla çok çabuk kaynaşan ve en önemlisi, cömertliği, yardımseverliği, her insana aynı değeri veren davranışlarıyla fakire, zengini sevdirerek "yepyeni, çağdaş işadamı" imajını yaratan Sakıp Sabancı, çeşitli çevrelerde

Horon oynarken

Bir köy gezisinde

Saz çalarken

Çay toplarken

Lassa Bayileriyle vapur gezisinde

Erzurum'da cirit oynarken

Kovboy (Jeyar) şapkası ile

Maraş giysileriyle

Mevlevi giysileriyle

Artvin giysileriyle

Hollanda giysileriyle

Yerli-yabancı, gittiği her yörenin örf ve adetlerine derhal intikal eden, yöresel giysileri giyerek, hatıra dağarına katmaktan mutluluk duyan Sakıp Yabancı, çeşitli giysilerle

Türk Müziğinden büyük zevk alan, Türk Müziğinin değerini koruması, yaygınlığının artması konusuna özel bir önem veren Sakıp Sabancı'nın sık sık katıldığı "Gelse O Şuh Meclise" toplantılarından bir görünüm

Son yıllarda dost, ahbap ve çeşitli çevrelerin hayırlı günlerine, nişan, nikâh törenlerine çağrılarak, nişan yüzükleri takıp, nikâh şahitlikleri yapan ve Aile Müessesesi'nin saygınlığı, önemi konusunda görüşlerini ifade eden Sakıp Sabancı, Mermerci Halit Keleş'in oğlu Selim Keleş'in nikâh töreninde, diğer şahit eski Cumhurbaşkanı Celâl Bayar'la, şahitlik yaparken

Çeşitli sebeplerle, çeşitli konularda TRT televizyon ve radyosunun yanı sıra, Amerikan, İngiliz (BBC), Belçika, Alman televizyonlarıyla İsveç radyosu ve Amerikan'ın Sesi radyolarında programlara katılıp konuşmalar yaparak. değişik oturumlara katılarak fikir ve görüşlerini aksettiren Sakıp Sabancı'nın yeraldığı oturumlardan bir kaç örnek

TRT Televizyonu'nda katıldığı açık oturumlar/ yaptığı konuşmalardan görüntüler

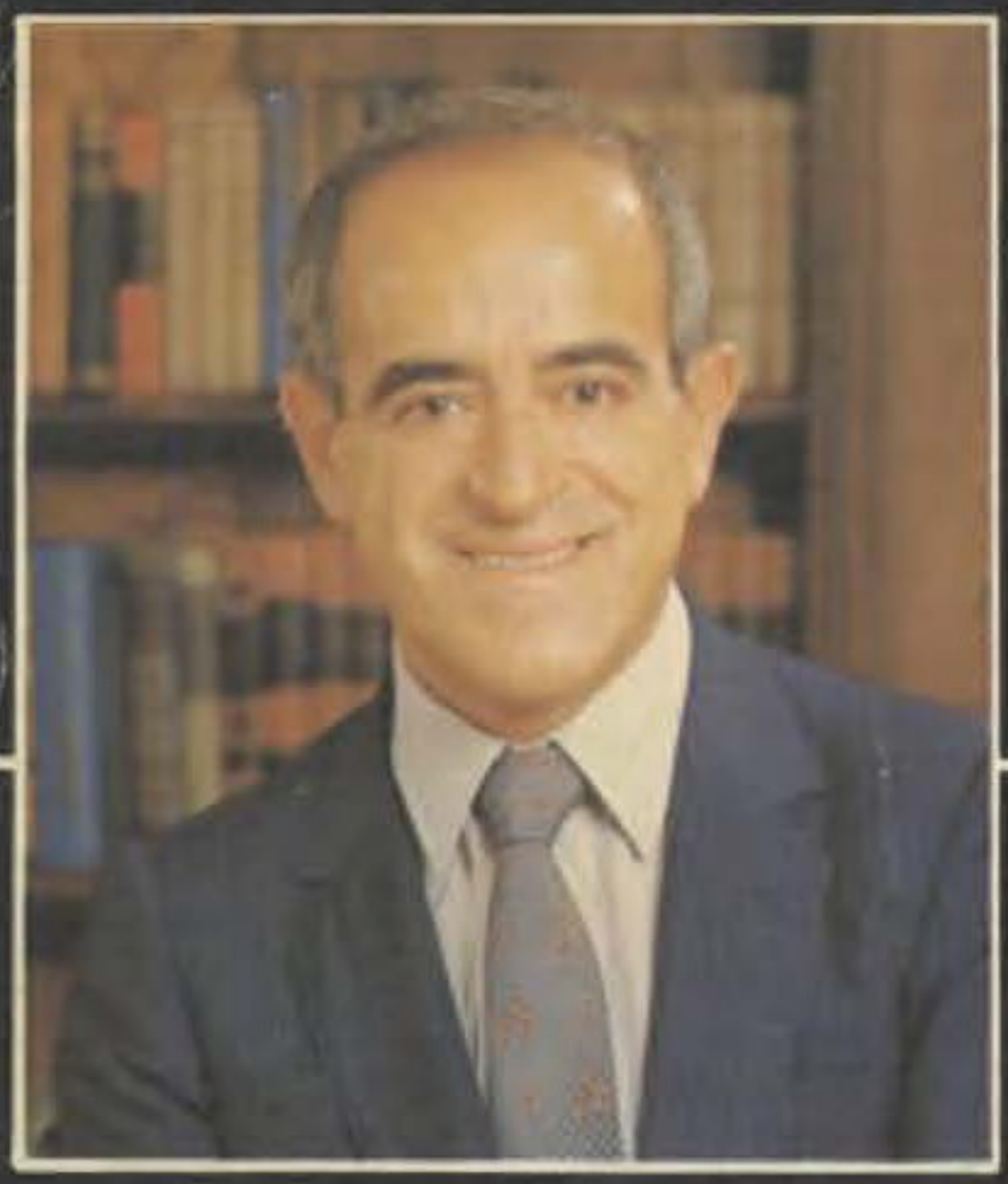
Televizyonda yayınlanan Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi derslerine konuk öğretim üyesi olarak katılan Sakıp Sabancı ders verirken

İsveç Radyosunda

Belçika Televizyonunda (Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Koordinatör Hasan Güleşçi/ Kordsa Genel Müdürü Güler Sabancı ile)

BBC'de

Halkla İlişkiler'e verdiği büyük önem çerçevesinde, kamuoyunu çeşitli konularda aydınlatması, görüş ve fikirlerini iletmesi için Türk basın organlarının röportaj tekliflerini, makale, beyanat isteklerini ciddi bir yaklaşımla kabul eden Sakıp Sabancı'nın çeşitli basın organlarında yayınlanan, bazıları 23 gün kadar süren, yüzlerce röportaj ve makelelerinden örnekler



SAKIP SABANCI

Ünlü sanayici Sakıp Sabancı, özel hayatının ve iş hayatının ayrıntılı bir hikâyesini anlatıyor. Sakıp Sabancı'nın anlattıkları çağdaş bir "masal" çekiciliğine sahiptir. Doğumu, Cumhuriyet'in onuncu yılına rastlar.

1933 Adana'sında, hamallıkla işe başlayıp küçük ticaret girişimleriyle kalabalık ailesini tek katlı kerpiç bir evde barındırıp geçindiren, çalışkan bir Kayserili köylünün oğlu olarak dünyaya gelmiştir ve tam 52 yıl sonra bugün devlete her gün 260 milyon lira vergi ödeyen büyük bir sanayi grubunun başındaki adam olarak, her sözü her hareketi kamuoyunda "olay" ve "haber" değeri taşımaktadır. Hamal Hacı Ömer'in "Ben artık harcamaya gücümün ve zamanımın yetmeyeceği ölçüde para kazanıyorum, ben para kazanma, zengin olma hevesini çoktan bıraktım, ben aile gücümüzü ülkemizin ve milletimizin her alanda büyüyen potansiyelinin bir sembolü olarak görüyorum" diyen oğlu, gözlerimizin önüne hayatının sırlarını ve sanayi hayatımızın kapalı yanlarını sermektedir. Hikayesinin içinde tanıdığımız, bildiğimiz pek çok askerin, politikacının, bürokratın, işadamının hikâyeleri de vardır. Ekonomik gücü arttıkça önünde her kapının açıldığı bir masal prensi, hayatının bütün ilginç olaylarını bir "itiraf" açıklığı ve sıcaklığı ile bizlere anlatmaktadır. "Niçin?" diye sorulunca da şu açıklamayı yapmaktadır:

"Yüreğimde büyük bir minnet duygusu var. Hacı Ömer ve oğulları Tanrı'nın eşsiz hazinesinden o kadar çok şey aldılar ki, bir şeyler yapıp borcumuzu mutlaka ödemeliyiz.
Yaptıklarım bana yetmiyor, yüreğimi de açmak istiyorum. Günahım ne, sevabım ne, bilinsin."

Bu yazılarda anlatılanların nasıl bir açık yüreklilikle söylendiğine, kitabı okuyup bitirdikten sonra siz karar vereceksiniz. ,,

10 AĞUSTOS 1985
HÜRRİYET GAZETESİ